الأداء
والتصميم والتطوير التنظيمى

دكتــور
حنفى محمود سليمان
العميـد الأسبق
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

٢٠٠٥ / ٢٠٠٦

مقدمة

فـــي ظـــل عالم متغير سريع الإيقاع يحتل موضوع تصميم وتطويـــر التنظيم أمرا حتميا وذلك لمواكبة التغيرات المتلاحقة بغية العمل المستمر لرفع مستوى أداء المنظمة .

كما أنه من الثابت أيضا، من وجهة نظرى، أن إعادة تصميم وتطويـــر التنظيم أمر لا يرتبط بمناهج علمية محددة بقدر ما يرتبط بالإنســـان الذى وهبه الله عز وجل عقلاً مفكراً لمحرك أساسي لهذا التطوير .

والله الموفق

المؤلـــــف

الباب الأول

محددات الفاعلية

(المحددات - المقاييس - المؤشرات)

الفصل الأول

محددات الفاعلية - الأداء

يقصـــد بالفاعلـــية ، وهـــو المتغير التابع ، درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال ، فإن السجن الذى يتصف بوجود عدد قليل مـــن حـــالات الهرب بين نزلائه يعتبر منظمة فعالة، وبنفس المنطق ، فإن المصـــحة النفسية التى تستطيع أن تعالج عدداً كبيراً من مرضاها وإعادتهم مرة ثانية إلى المجتمع تعتبر منظمة فعالة أيضا .. وهكذا .

وحيـــث أن الفاعلية ترتبط بمدى القرب أو البعد عن تحقيق المنظمة لأهدافهـــــا فإن تحديد ماهية الهدف أو الأهـــداف تعتبر مسألة هامة فى حد ذاتها ، تتطلب الخطوة الأولى فى تحديد الهدف ضرورة التفرقة بين الأهداف الرســـمية والأهـــداف العملـــية أو الإجرائية ٠ تعبر الأهداف الرسمية عن الأغـــراض العامة التى أنشئت المنظمة من أجلها ، والتى عادة ما يتضمنها مرسوم إنشائها والتقارير السنوية الخاصة بنشاطها وكذلك الأحاديث الرسمية الـــتى يدلى بها المسئولون فيها ٠ أما الأهداف العملية أو الإجرائية فهى تلك الأهـــداف الـــتى تعبر عن الناتج النهائى الذى يرتبط بالقياسات الفعلية التى تتـــبعها المـــنظمة ٠ بمعنى آخر ، فإن الأهداف العملية تعطى فكرة واضحة عمـــا تحـــاول المـــنظمة تحقيقه فى الواقع العملى ، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية لها ٠ وعليه ، فإن الفروض الموضوعة ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها العملية وليس أهدافها الرسمية .

هـــذا وســـوف نستخدم لفظى الفاعلية والأداء بشكل تبادلى حيث أن كليهما يعنى بإنتاج المخرجات وفقاً للمواصفات الفنية الموضوعة وبأقل تكلفة ممكنة .

وبصـــفة عامـــة فهناك مجموعة من العوامل أو الأنظمة التى تؤثر تأثيرا مباشـــرا على فاعلية المنظـــمة والتى تنقسم إلى عوامـــل النظام الاقتصادي ، السياسي ، الرقابى ، البيئى ، و التى سوف نقوم بعرضها على التوالي .

أولاً - النظام الاقتصادي

يـــتكون النظام الاقتصادي لأية منظمة من تلك المكونات التى ترتبط مباشرة بإنتاج مخرجاتها ٠ فعلى سبيل المثال ، نجد أن الدراسات التى عملت عـــن المصـــانع عادة ما تقوم بالتفرقة بين العمالة الإدارية وعمالة الإنتاج ، فالمدراء والمشرفون والمحاسبون والمهندسون وما شابههم من ذوى الياقات البيضـــاء عـــادة ما يطلق عليهم لفظ العمالة الإدارية ، فى حين يطلق لفظ عمالة الإنتاج على العمالة المهرة وأنصاف المهرة وغير المهرة وما شابههم من ذوى الياقات الزرقاء . وعليه ، فإن الأنشطة التى تتولاها عمالة الإنتاج هـــى التى تمثل المحور الأساسى للنظام الاقتصادى للمنظمة . إلا أنه يجب ملاحظـــة أن مكونـــات النظام الاقتصادى قد تختلف من منظمة لأخرى وفقا للاختلاف فى الأهداف .

ففـــى المصـــنع مـــثلا نجد أن المحاســـب يدخل فى حكم الموظف الإداري ، فـــى حيـــن أن نفس المحاسب فى مكتب المحاسبة يعتبر المكون الأساسى للنظام الاقتصادي له .

الفـــرض الأول :

" إن المـــنظمات الـــتى توجـــد بها درجة عالية من تقسيم العمل من المحـــتمل أن تكـــون أكـــثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة من تقسيم العمل " .

يقصد بتقسيم العمل المدى الذى تصل إليه المنظمة فى تقسيم الأنشطة المخـــتلفة تتمـــثل أحـــد المقاييس العامة لتقسيم العمل فى عدد الادوار التى تضـــمنتها المنظمة . فكلما زاد عدد الأدوار المختلفة داخل المنظمة كان ذلك دلالة على وجود درجة عالية من تقسيم العمل والعكس صحيح ، يفرق بلو بيـــن نوعيـــن من تقسيم العمل وهما التقسيم التخصصى والتقسيم الروتينى ، فحيـــث يتطلـــب النوع الأول تقسيم النشاط الإجمالى للمنظمة إلى مسئوليات متخصصة تسمح باستخدام خبرات متخصصة (مثال ذلك المستشفى الذى يتم تقسيمه إلى أقسام طبية متخصصة) . فإن النوع الثانى يعنى تقسيم العمل إلى مهـــام محددة وبسيطة ذات واجبات روتينية تتطلب الحد الأدنى من المهارة لتأديتها (مثال ذلك خطوط التجميع بالمصانع).

يفـــترض هـــذا الفـــرض أن كلا من تقسيمى العمل يؤدى إلى زيادة الإنتاجية ، أى زيادة معدل المخرجات إلى المدخلات ، إلا أنه يجب ملاحظة أن هـــذا الفرض يفترض أيضا أن التقسيم الروتينى للعمل يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعاملين (أى الإقلال من الشعور العام بالرضاء) ، فى حين يؤدى التقسيم التخصصى للعمل إلى رفع الروح المعنوية لهم .

الفــرض الثانى :

"وفيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من التعقد ، فإن المنظمات التى يوجد بها درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة من التخصص فى التقسيم الإدارى ".

يقصــد بالتقســيم الإدارى الطريقة التى يتم بها توزيع العمل داخل المــنظمة علــى الإدارات المختلفة بها أما لفظ " التخصص " فإنه يشير إلى درجــة الــتداخل بين الأنشطة المختلفة للإدارات داخل المنظمة . فكلما قلت درجــة الــتداخل زادت درجــة استقلالية الإدارات داخل المنظمة والعكس صحيح .

وإذا ما نظرنا إلى التقسيم الإدارى التقليدى لوجدنا أن التقسيمات التى تتم وفقا للغرض (المنتج)، والموقع الجغرافى أو المكانى ، والعملاء تتصف بوجــود درجة منخفضة من التخصص فى التقسيم الإدارى ، ذلك أن نجاح المــنظمة فى تحقيق أهدافها لا يتطلب سوى درجة منخفضة من التعاون بين إدارتهــا ، أمــا التقسيم الإدارى الذى يتم وفقا للوظيفة أو العملية فأنه يتميز بوجود درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى .

أمــا لفــظ " الــتعقد " فأنه يشير إلى درجة المعرفة المطلوبة لإنتاج مخــرجات المــنظمة هــذا ويمكــن قياس درجة تعقد المنظمة بنوع التعليم والدرجات العلمية المفروض توافرها فى أعضائها . فكلما زادت نسبة ونوع التعليم والدرجات العلمية المفروض أن تتوافر فى أعضاء المنظمة (كالجامعة مــثلا) كانــت المــنظمة أكثر تعقداً . والعكس صحيح ٠ وتمثل هذه الحالة

استثناء من الفرض السابق حيث أنه كلما زادت درجة تعقد المنظمة ، فإن الدرجة العالية من التخصص فى التقسيم الإدارى بها سوف لا تؤدى إلى زيادة درجة فاعليتها .

الفـرض الثالث :

"فـيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من العمـل المهـنى ، فـإن المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من الآلية من المحـتمل أن تكـون أكـثر فاعلـية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من الآلية " .

يمكـن تعريف " الآلية " بأنها درجة اعتماد مخرجات المنظمة على المصادر غير الإنسانية (والحيوانية أيضا) للطاقة هذا يعنى أنه كلما اعتمد الإنـتاج علـى مصادر الطاقة مثل الكهرباء بصورة أكبر من اعتماده على الطاقـات البشـرية والحيوانية ، كان ذلك دلالة على ارتفاع درجة الآلية ، والعكس صحيح . وبشكل عام ، فأنه يمكن قياس درجة الآلية بقياس نصيب الفرد العامل من الطاقة الكهربائية المستهلكة داخل المنظمة .

أمـا العمل المهنى فيقصد به المدى الذى تصبح فيه الوظيفة المعينة متمـيزة بالمعرفة المجردة وكذلك بأهدافها الخدمية ، ومن الأمثلة الواضحة على ذلك مهنة الطبيب نظراً لما تطلبه من تعلم للمعارف الأساسية (المعرفة المجردة) ، وكذلك نظراً لما تتطلبه من ضرورة وجود أخلاقيات معينة تحتم ضرورة الاهتمام بالبشرية (أهداف خدمية) .

هذا ويجب ملاحظة أنه بالرغم من وجود ارتباط بين درجة الآلية من ناحية وبين الإنتاجية من ناحية أخرى ، إلا أنه كلما زادت درجة الآلية ، زاد احتمال انخفاض الروح المعنوية بشكل عام .

الفـرض الرابع :

" إن المـنظمات الـتى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس مسـتمر مـن المحـتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس غير مستمر ".

يقصـد بالأساس المستمر فى الإنتاج التتابع المنتظم فى إنتاج السلعة خلال جميع خطوط الإنتاج والتجميع بالمصنع أما الأساس غير المستمر فى الإنـتاج فيقصد به القيام بعملية إنتاجية واحدة فقط لكمية معينة من الوحدات ولـيس لوحدة واحدة منها بحيث لا يبدأ العمل فى العملية الإنتاجية التالية ألا بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية الأولى بالكامل .

نخلـص من الفروض الأربعة السابقة بالقول بأن النظام الاقتصادى للمـنظمة الـذى يؤدى إلى زيادة درجة فاعليتها هو ذلك النظام الذى يتميز بوجود درجة عالية من تقسيم العمل ، درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإداري (فيما عدا تلك الحالات التى تزداد فيها درجة تعقد المنظمة) ، درجة عالـية مـن الآلية (فيما عدا تلك المنظمات التى تتصف بالطابع المهنى فى أنشطتها) وأتباع الأساس المستمر فى الإنتاج .

هذا وتؤدى كل وسيلة من هذه الوسائل أو الأدوات إلى زيادة فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة ، ألا أنه يجب ملاحظة أن مثل هذه المحـددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة قد يكون لها بعض المساوئ أيضا ،

فالتقسيم الروتينى للعمل عادة ما يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعاملين نظرا لما ينطوى عليه التقسيم من أداء أنشطة بسيطة ومتكررة كذلك فإن الآلية تؤدى إلى نفس الشيء نظراً لما تنطوى عليه من نقل العمل الرقابى والتحكم فيه من الإنسان إلى الآلة ٠ هذا ويمثل الشكل رقم (١) المحددات الاقتصادية لفعالية المنظمة .

بالنظر إلى النموذج الاقتصادى لمحددات الفاعلية ، فأنه يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً ولعدة أسباب :

(١) إن هذه المحددات الأربعة لا تؤثر على فاعلية المنظمة من خلال العوامل الوسيطة فحسب ، بل أنها تؤثر على بعضها البعض أيضاً ، وكذلك الحال أيضا بالنسبة للعوامل الوسيطة ذاتها .

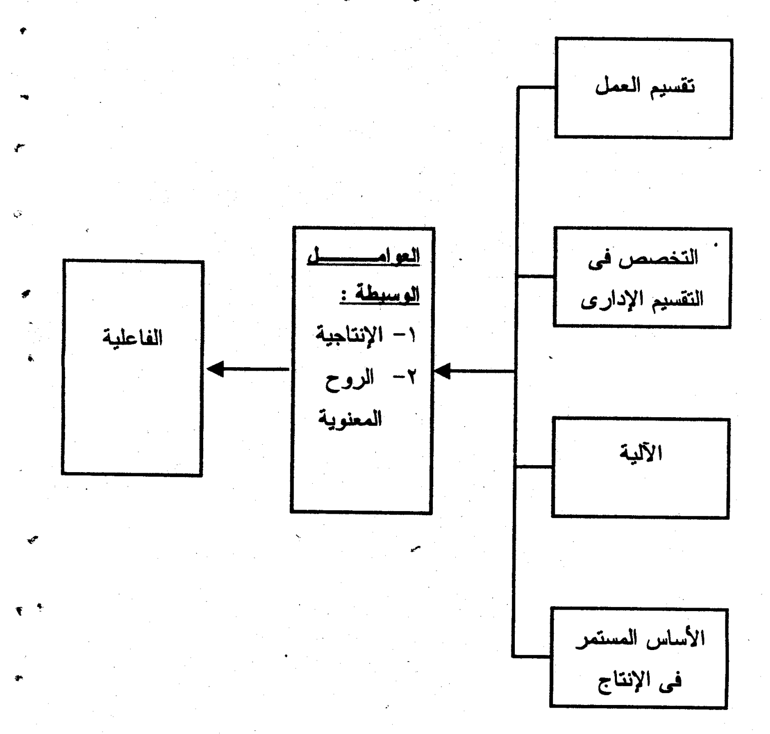
(٢) إن هذا النموذج لم يأت شاملاً لجميع الظروف والضوابط التى ترتبط بفاعلية المنظمة.

(٣) إن العوامل البسيطة قد لا يقتصر دورها عما هو مذكور . فهناك بعض الأدلة التى تشير إلى أن التقسيم الروتينى للعمل قد يؤدى إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة من خلال عامل التطابق أى ، من خلال التطابق بين الإنتاجية الفعلية والإنتاجية المثالية المرجوة .

(٤) أنه من المنطقى محاولة ترتيب هذه المحددات وفقا لدرجة تأثير كل منها على فاعلية المنظمة ألا أننا نفتقد الأساس الميدانى اللازم لعمل مثل هذا الترتيب .

شكل رقم (١)

المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة



ثانيا – النظام السياسى

يمكن تعريف النظام السياسى بأنه تلك المكونات أو الإجراءات داخل المنظمة التى تقوم باتخاذ القرارات والتى تحاول الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيئة المحيطة بها • تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية داخل أية منظمة ، فالأهداف يجب تحديدها ، وكذلك اختيار النظام الاقتصادى الخاص بها ، وكذلك توزيع الموارد المحدودة التوزيع الأمثل ، وتكوين السياسات ، ووضع القواعد المنظمة للعمل ، وكذلك وضع إجراءات الرقابة .. إلى آخره • وعليه ، فإن اتخاذ القرارات عملية لا نهاية لها . أضف إلى ذلك أن المنظمة لا تقوم فقط باتخاذ القرارات ، وإنما يجب عليها أن تحاول دائما الحصول على التعضيد والمساندة لها من البيئة المحيطة بها .

تنقسم مجموعة الفروض التالية إلى قسمين ، أحدهما يتعلق باتخاذ القرارات ، وهذا يعكس النظام السياسى الداخلى للمنظمة ، والثانى يتعلق بالجهود التى تبذل للحصول على المساندة والتعضيد ، وهذا يعكس النظام السياسى الخارجى لها .

(١) النظام السياسي الداخلي

الفـــــرض الأول :

" إن المــنظمات الــتى تتصف بدرجة عالية من القبول الاجتماعى لقـــراراتها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعى لقراراتها " .

يمكن تعريف لفظ " القبول الاجتماعى" بأنه تعبير عن مدى تقبل أفراد المجتمع لسلوك المنظمة فعلى سبيل المثال فإننا عادة ما نجد أن القوانين التى تتصف بدرجة عالية من القبول الاجتماعى هى تلك القوانين التى يعتقد أفراد المجـــتمع بأنهم فى حاجة إليها ، وذلك بالإضافة إلى قبولهم للطريقة التى يتم بها تشريعها ، والعكس صحيح .

الفـــــرض الثانى :

" إن المــنظمات الــتى تتصف أساسا بوجود أساس قانونى – منطقى لاتخـــاذ القرارات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تعتمد أساساً على القيادة الجماهيرية كأساس لاتخاذ القرارات " .

يمكـــن تعـــريف الأساس القانونى – المنطقى فى اتخاذ القرارات بأنه المـــدى الـــذى تقـــوم فـــيه المـــنظمة بـــتوزيع عملية اتخاذ القرارات على الأدوار المخـــتلفة بها . أما القيادة الجماهيرية فى اتخاذ القرارات فيقصد بها المـــدى الذى تقوم فيه المنظمة بتوزيع عملية اتخاذ القرارات فيها على أفراد محددين بذواتهم .

وبصـــفة عامة ، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود ارتباط بين الأساس القـــانونى – المنطقى فى اتخاذ القرارات من ناحية وبين فاعلية المنظمة من

ناحية أخرى ، فى حين أثبتت بعض الدراسات الأخرى أن مثل هذا الأساس أمــر يــندر وجوده علميا ، ونتيجة لذلك قد تتأثر الروح المعنوية سلبا داخل المــنظمة . هــذا ويجدر بنا القول أنه إذا كان بالإمكان إعادة تنظيم تصارع القــوى داخل المنظمة ، فإن الأساس القانونى – المنطقى فى اتخاذ القرارات يزيد من درجة فاعلية المنظمة .

الفرض الثالث :

" فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالية مــن الــتعقد ، فإن المنظمات التى توجد بها درجة عالية من المركزية فيما يــتعلق باتخاذ القرارات التكتيكية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها درجة منخفضة من المركزية فيما يتعلق بالقرارات التكتيكية "

الفرض الرابع :

" إن المــنظمات التى توجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخــاذ القــرارات الاستراتيجية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المــنظمات الــتى لا توجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية " .

يمكــن تعــريف المركــزية بأنها تعبير عن درجة تركز عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فعلى سبيل المثال ، إذا كانت جميع القرارات مركزة فــى يــد واحــدة فقــط داخل المنظمة فإن ذلك يعبر الدرجــة القصوى من المركــزية ، والعكــس صــحيح حينما يشارك كل فرد فيها فى عملية اتخاذ القــرارات ، ولاشــك أن جميع المنظمات تقع على نقاط مختلفة بين الدرجة القصوى والدنيا على محور المركزية .

أمـــا فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية التكتيكية ، فأنه يمكن تعريف الأولى بأنها تلك القرارات التى تركز على بقاء واستقرار ونمو المنظمة فى الأجـل الطويل ، أما الثانية فهى تلك القرارات التى تتعلق بالأنشطة اليومية اللازمـــة لحســن ســير العمـــل بالمنظمة ، ومن الأمثلة الخاصة بالقرارات الاســتراتيجية تلك التى تتعلق بأهداف المنظمة ونوعية الإنتاج اللازم لتحقيق هــذه الأهــداف ، ومن الأمثلة الخاصة بالقرارات التكتيكية تلك التى تتعلق بدراســة قنوات الاتصالات ، تبسيط العمل ، اختيار العاملين .. إلى أخره ، هذا وقد يعبر البعض عن القرارات الاستراتيجية بالقرارات الحرجة أو مفهوم تكوين السياسات ، فى حين يعبر عن القرارات التكتيكية بالقرارات الروتينية أو مفهوم تطبيق السياسات .

وممـــا يجـــدر ذكـــره أن هناك العديد من الدراسات التى أثبتت أهمية "المشاركة" فى اتخاذ القرارات من جانب المرؤوسين ومدى ارتباطها بفاعلية المـــنظمة ، وقـــد يبدو لأول وهلة أن هناك تناقضا بين هذه الدراسات وبين هذيـــن الفرضين ، ألا أن ذلك قد لا يكون صحيحا بالضرورة ولعدة أسباب مـــنها ، أن المشـــاركة لا تعـــنى تمييع القرار أو عدم وجود سلطة مركزية لاتخـــاذه ، كما أن المشاركة قد تعنى تغيير الموقف ليس إلى درجة دنيا من المركزية بل من درجة قصوى إلى درجـــة عاليـــة من المركزيـــة (تغيـــير نســبى) ، وأخـــيرا فإن المشاركة ليست شيئا مجرداً وإنما ترتبط بإدراك المرؤوس ذاته لمدى مشاركته فى اتخاذ القـــرار .

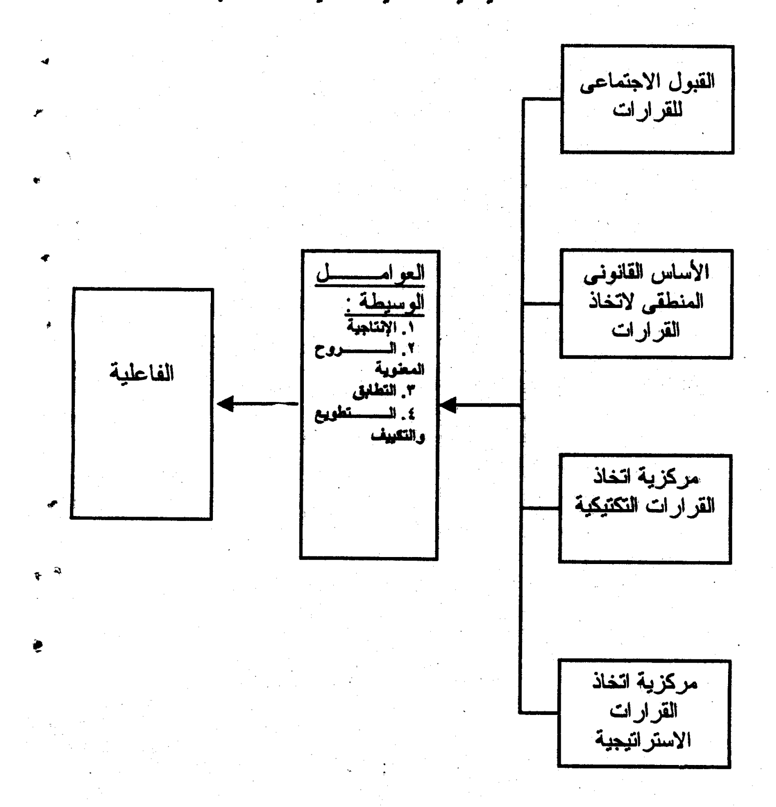
ممـــا سبق يتضح أن النظام السياسى الداخلى للمنظمة الذى يحتمل أن يـــؤدى إلـــى درجـــة أعلـــى من الفاعلية هو ذلك النظام الذى يتميز بالقبول

الاجتماعـــي ، وجود أساس قانونى – منطقى لاتخاذ القرارات ، درجة عالية مـــن المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التكتيكية (باستثناء تلك الحالات الـــتى تتصـــف بدرجة عالية من التعقد) ودرجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية .

هـــذا وتؤثـــر هـــذه المحددات على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشـــكال مخـــتلفة . فالـــنظام الـــذى يتصف بوجود درجة عالية من القبول الاجـ تماعى يزيد من الدافع على التطابق ، أما الأساس القانونى – المنطقى فى اتخاذ القرارات فإنه يقوم بتنظيم صراعات القوى القائمة داخل المنظمة ، فـ ــى حين تؤدى الدرجة العالية من المركزية فى اتخاذ القرارات التى توجه الســـلوك البشـــرى تجاه تحقيق أهداف المنظمة ، هذا ويمثل شكل رقم (٢) المحد ات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة .

وأخـــيراً ، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشـ ـكل أكـــثر تعقـــيداً لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النموذج الا قتصا ى .

شكل رقم (٢)
المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة .



(٢) النظام السياسى الخارجى

إن محاولة المنظمة الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيـــئة الخارجـــية المحيطة بها أمر يتطلب ضرورة التحديد الواضح لحدود المنظمة ذاتها ، أى التحديد الواضح للأعضاء وغير الأعضاء . أى المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها .

لا شك أن أية منظمة لابد وان تسعى للحصول على المساندة من كل مـــن الأعضـــاء بهـــا وغير الأعضاء وسوف نعالج فى هذا الجزء محددات التعضـــيد والمساندة كما تأتى من النظام السياسى الخارجى المحيط بالمنظمة اخذين فى الاعتبار أنه كلما زادت قوة هذه المحددات ، زادت درجة التعضيد والمساندة ، الأمر الذى يزيد من درجة فاعلية المنظمة .

الفـــرض الأول :

" إن المنظمات التى تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية من المحتمل أن تكـــون أكـــثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتمتع بدرجة منخفضة من الاستقلالية " .

يقصـــد بالاســـتقلالية درجة الحرية التى تتمتع بها المنظمة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بها فعلى سبيل المثال ، عادة ما نجـــد أن المنظمة الحكومية تخضع لقرارات سبق لجهات أخرى اتخاذها مثل حجم الموازنة وسياسات الأفراد وإجراءات الشراء ، أما منظمة الأعمال عادة ما تتمتع بدرجة أكبر من الاستقلالية بالمقارنة بمنظمة الخدمة المدنية .

الفرض الثانى :

" إن المـــنظمات الـــتى يوجد بها أيديولوجية محددة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها أيديولوجية محددة " .

الفرض الثالث :

" إن المـــنظمات التى تتصف أيديولوجياتها بدرجة عالية من الاتساق والأهمية والتطابق من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف أيديولوجياتها بدرجة منخفضة من الاتساق والأهمية والتطابق " .

يمكـــن تعـــريف " الأيديولوجية " بأنها مجموعة المعتقدات المعلنة للمجـــتمع الـــتى تهدف إلى التأثير على سلوك الآخرين فيه . أما "الاتساق" فيمكن تعريفه بأنه تعبير عن درجة التوافق بين مكونات البيئة – أما الأهمية فإنهـــا ترمـــز إلـــى درجة الأهمية التى ينظر بها . أفراد المجتمع تجاه أحد مكونـــات البيـــئة المحيطة بها ، فإذا كانت سياسة المنظمة على سبيل المثال ترمى إلى خدمة أفراد المجتمع أولا وقبل كل شئ ، فإن أيديولوجيتها تصبح محـــددة وواضحة فى هذه الحالة ، أضف إلى ذلك أن مثل هذه الأيديولوجية تصـــبح على درجة عالية من الاتساق إذا ما تواكبت مع المنهج الاقتصادى الـــذى يؤمن به أفراد المجتمع فإذا قلنا أن أفراد المجتمع لا يفضلون مثل هذه الأيديولوجـــية فحسب بل يعتبرونها ذات أهمية خاصة فإن هذه الأيديولوجية تصـــبح هامـــة ، أما التطابق فهو تعبير عن درجة التوافق بين الأداء الفعلى والأداء المثالى ، كما سبق أن أوضحنا من قبل .

الفرض الرابع :

" إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة " .

الفرض الخامس :

" إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة " .

يمكن تعريف العضوية المؤثرة بأنها عملية استقطاب وتعيين أعضاء معينين بالمنظمة بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لها داخل المجتمع .

مثال ذلك الشركات العالمية التى تقوم بتعيين مدراء لفروعها بالخارج من الوطنيين الذين يعيشون داخل الأقطار التى توجد بها هذه الفروع ، وذلك حتى يمكن اكتساب درجة اعلى من القبول الاجتماعى لها . أما لفظ الصفوة فأنه يرمز إلى الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات داخل المنظمة ، وعليه فإن الصفوة داخل المنظمة إنما تعبر عن أولئك الأفراد الإداريين والإشرافيين بها . أما لفظ الصفوة المختارة فأنه يرمز إلى تلك الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات الأكثر أهمية وعليه فأنه يمكن القول بان أفراد الإدارة العليا والوسطى يمثلون الصفوة المختارة داخل المنظمة فى حين يمثل أفراد الإدارة الإشرافية مجرد الصفوة غير المختارة داخلها .

الفرض السادس :

" إن المنظمات التى تتصف بدرجة من التمثيل الاجتماعى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة اقل من التمثيل الاجتماعى " .

الفرض السابع :

" إن المـــنظمات الـــتى تتصف بدرجة أعلى من التمثيل الاجتماعى بواســـطة الصـــفوة المختارة بها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المـــنظمات التى تتصف بدرجة أقل من التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة بها " .

يقصـــد بالتمثـــيل الاجتماعى قيام أعضاء المنظمة بالمشاركة فى أعمال مـــنظمات أخـــرى بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لمنظمتهم من أفراد المجـــتمع ، مـــثال ذلـــك أن يقوم بعض أفراد الإدارة بمنظمة ما بالانضمام الـــتطوعى فـــى جمعيات ومنظمات أخرى بالمجتمع هذا ويجب ملاحظة أن مفهـــوم العضـــوية المؤثرة يختلف عن مفهوم التمثيل الاجتماعى ففى الحالة الأولـــى تقـــوم المـــنظمة باختيار أفراد معينين من البيئة المحيطة بها للعمل بالمنظمة ، أما فى الحالة الثانية ، فإن أعضاء المنظمة هم الذين ينطلقون إلى البيـــئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم وذلك بغض النظر عن كون الهدف فى كلتا الحالتين واحداً .

وبشكل عام ، فإن احتمال زيادة درجة فاعلية المنظمة يصبح كبيراً إذا مـــا نجحـــت المنظمة فى الحصول على قبول أفراد المجتمع لها ، ومن الناحـــية الأخرى فإن احتمالات الحصول على قبول أفراد المجتمع للمنظمة يزداد إذا ما نبع التمثيل الاجتماعى عن الصفوة المختارة داخل المنظمة ، أى عن أفراد الإدارة العليا والوسطى ، وهم الفئة الأكثر أهمية .

الفرض الثامن :

" إن المنظمات التى توجد بها عضوية خارجية عن الصفوة المختارة مـــن المحـــتمل أن تكـــون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية خارجية من الصفوة المختارة " .

يقصد بالعضوية الخارجية الأفراد والجماعات التى تقع خارج حدود المـــنظمة والتى تستفيد من أنشطتها بشكل مباشر . فعلى سبيل المثال نجد أن العضـــوية الخارجـــية للمنظمة الصناعية عادة ما تتكون من العملاء وحملة الأســـهم والموردیـــن وتجار الجملة والتجزئة وهى تلك الجماعات التى تقع خارج حدود المنظمة وتستفيد بشكل مباشر فى تعاملها معها .

من الفروض السابقة يتضح أنه بالنسبة للبيئة السياسية الخارجية فإن المـــنظمات التى يحتمل أن تكون أكثر فاعلية هى تلك المنظمات التى تتميز بوجود درجة عالية من الاستقلالية ، ووجود أيديولوجية محددة على درجة عالـــية مـــن الاتســـاق والأهمية والتطابق ، وجود عضوية مؤثرة ، وجود عضـــوية مؤثـــرة ومـــن الصفوة المختارة ، وجود درجة عالية من التمثيل الاجتماعى وخاصة بواسطة الصفوة المختار بها ووجود عضوية خارجية من الصفوة المختارة .

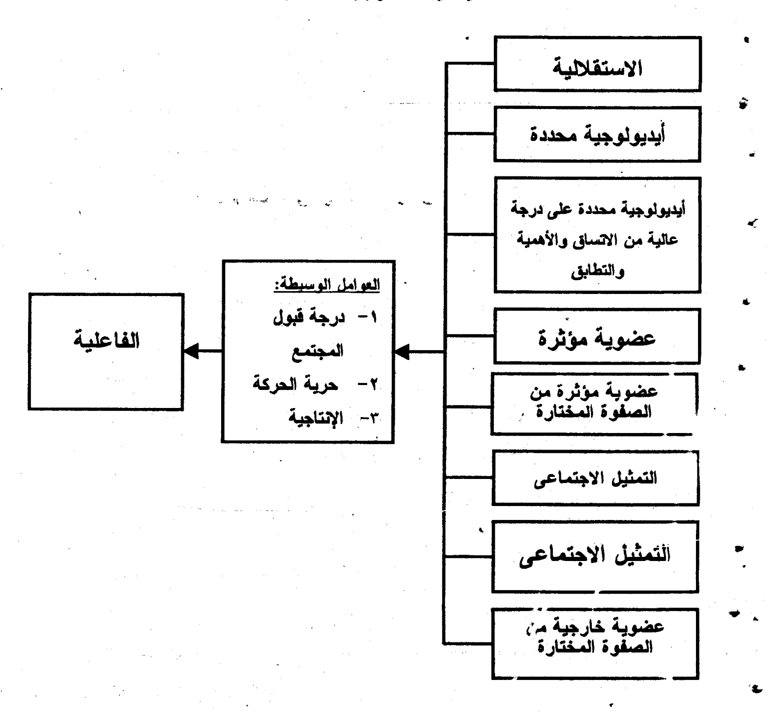
وكما سبقت الإشارة فإن هذه المحددات السياسية الخارجية تؤثر على فاعلـــية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة . ففى حين نجد أن مفهوم الاســـتقلالية يـــؤدى بالمنظمة إلى نجاحها فى تحقيق أهدافها من خلال حرية الحـــركة الـــتى تتمـــتع بها . نجد أن باقى المحددات تؤدى إلى زيادة درجة الفاعلية من خلال تأثيرها على درجة قبول أفراد المجتمع للمنظمة ذاتها .

هـذا ويمـثل شـكل رقم (٣) المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة .

وأخـيراً ، فأن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقى النماذج السابقة .

شكل رقم (٣)

المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة



ثالثا – النظام الرقابى

أوضـــحنا فيما سبق العديد من المحددات الاقتصادية والسياسية التى تؤثــر على فاعلية المنظمة ألا أنه يجب الإشارة إلى أن توافر الأدوات التى تمكــن المنظمة من اتخاذ القرارات لا يعتبر كافيا فى حد ذاته ، بل يجب أن يتوافر لها أيضا تلك الأدوات التى تمكنها من تحفيز العاملين بها على التوافق مـــع مثل هذه القرارات ، وعليه ، فأنه يمكن تعريف نظام الرقابة بأنه ذلك الجزء من المنظمة الذى يدفع العاملين بها على التوافق مع أهدافها .

الفرض الأول :

" إن المـــنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء حازمة من المحتمل أن تكــون أكـــثر فاعلـــيـــــة من تلك المنظمات التى لا توجد بها أنظمة جزاء حازمة " .

يقصـــد بالجـــزاء هـــنا كل من الإثابة والعقاب ، أى كل من الجزاء الإيجـــابى والجـــزاء السلبى يعنى هذا الفرض أن أنظمة الجزاء أن وضعت موضع التطبيق الحازم ، فأنها تؤدى إلى ما يسمى بالتطابق السلوكى أى إلى تطابق السلوك الفعلى للأفراد مع ما يجب أن يكون عليه هذا السلوك كما تراه المـــنظمة ، وهـــذا يؤدى بدوره إلى درجة فاعليتها إلا أنه يجب ملاحظة أن هناك بعض الحالات التى يؤدى فيها عدم التطابق السلوكى إلى زيادة فاعلية المنظمة أيضا كذلك يجب ملاحظة أن أنظمة الجزاء تعتبر شيئا مكملاً لعملية اتخاذ القرارات . ذلك أن مثل هذه القرارات ، مهما كانت جيدة ، فسوف تفقد قيمتها إذا لم تكن مصحوبة بالقدرة على وضعها موضع التنفيذ العملى .

الفرض الثانى :

" إن المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محددة وموضوعية أساساً من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المـــنظمات الـــتى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات غير محددة وغير موضوعية أساساً " .

يقصد بالرئيس هذا هو ذلك الشخص الذى يناط إليه بمسئولية فرض القـــيم الخاصة بالمنظمة على المرؤوسين ، أما المرؤوس فهو ذلك الشخص الذى يكون مسئولاً عن ضرورة التقيد بهذه القيم ، وعلى الرغم من أنه من الطبـــيعى تصـــور وجود نوع من التوافق بين كل من الرئيس (الذى يفرض القـــيم) والمـــرؤوس (الذى يتقيد بالقيم) ، إلا أن هذا التوافق قد لا يكون مكتملاً .

يقصـــد بالعلاقـــة المحـــددة الموضوعية تلك العلاقة التى لا يشوبها الانفعـــال العاطفى والتحيز والتى تركز على المعايير غير الشخصية ، أى الموضـــوعية ، فـــى إنجـــاز العمل ومثل هذه العلاقة عادة لا تتواجد إلا فى المجتمعات الصناعية المتمدينة . أما العلاقة غير المحددة وغير الموضوعية فهى تلك العلاقة التى يشوبها الانفعال العاطفى والتحيز والتى تحكمها معايير شخصـــية بحتة ، مثال ذلك تلك العلاقات التى تسود أفراد العائلة الواحدة فى المجتمعات الريفية غير المتحضرة .

الفرض الثالث :

" إن المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء أكثر تدرجا من المحتمل أن تكــون أكــثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء أقل تدرجاً " .

الفرض الرابع :

" إن المــنظمات الــتى يوجــد بها أنظمة جزاء جماعية أساسا من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء فردية أساساً " .

يصــبح نظــام الجزاء متدرجاً إذا كانت الخدمة المؤداة مصحوبة بالإثابــة ، والخدمــة غــير المــؤداة مصحوبة بالعقاب ، وهناك الكثير من التعبــيرات الــتى تعبر عن فكرة التدرج فى أنظمة الجزاء مثل "الترقية من داخل المنظمة بدلاً من خارجها" و" عدالة التوزيع " .

كذلــك يعتــبر نظــام الجــزاء جماعياً إذا ما بنى على ناتج عمل مجموعــة العمل كوحدة واحدة فى حين يعتبر النظام رديا إذا ما ارتبط بناتج عمل كل فرد على حدة " .

الفرض الخامس :

"إن المــنظمات التى يكثر بها الاتصالات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل بها الاتصالات " .

يقصد بالاتصالات هنا عملية نقل وتبادل المعلومات ، أو بمعنى آخر، عملية التكييف الاجتماعى بين العاملين فى ذات المنطقة .

الفرض السادس :

"إن المنظمات التى تتصف بكثرة الاتصالات الرأسية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تكثر بها الاتصالات الرأسية " .

الفرض السابع :

" إن المنظمات التى تتصف بكثافة الاتصالات الأفقية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل فيها الاتصالات الأفقية " .

يقصد بالاتصالات الرأسية نقل وتبادل المعلومات فيما يتعلق بالعلاقة القائمـــة بين الرئيس والمرؤوس ويمكن النظر إلى هذه الاتصالات على أنها إمـــا اتصـــالات صاعدة أو هابطة وعليه ، فإن الاتصالات الراسية الصاعدة تمـــثل المعلومـــات التى يتم نقلها المرؤوس إلى الرئيس ، وهناك الكثير من الأمـــثلة التى تعبر عن هذا النوع من الاتصالات مثل تقارير الأداء ، تقارير الميزانيات ، تقارير الرقابة على الجودة .. إلى آخره ، وهى تلك الاتصالات التى عادة ما يعبر عنها بلفظ " إرجاع الأثر " .

أما الاتصالات الراسية الهابطة فيمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومـــات مـــن الرئيس للمرؤوس • ومن الأمثلة الشائعة على النوع من الاتصالات الأوامر ، إجراءات العمل المذكرات.. إلى آخره .

أمـــا الاتصـــالات الأفقـــية فيمكـــن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات بين الزملاء داخل المنظمة .

الفرض الثامن :

" إن المـــنظمات الـــتى تتســـم أنظمـــة الاتصالات بها أساساً بأنها موضوعية ، شخصية ، ورسمية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك

المـــنظمات الـــتى تتســـم أنظمـــة الاتصال بها أساســـاً بأنها تعبيرية ، غير شخصية ، وغير رسمية " .

تعـــنى الموضـــوعية فى الاتصالات نقل وتبادل المعرفة ذاتها ، أما الاتصالات التعبيرية فأنها تعنى نقل وتبادل المعلومات الانفعالية والعاطفية . أمـــا الاتصـــالات الشخصـــية فهى تلك الاتصالات التى تجرى بين فرد فى مواجهة الآخر ، فى حين أن الاتصالات غير الشخصية تعنى نقل المعلومات باســتخدام كافة الوسائل فيما عدا وسيلة المواجهة الشخصية ، وأخيراً ، فإن الاتصـــالات الرسمية هى تلك التى تتم بين الرئيس والمرؤوس فى حين أن الاتصالات غير الرسمية هى تلك التى تدور بين الزملاء بعضهم البعض .

ممـــا سبق ذكره يتضح أن النظام الرقابى الذى يحتمل أن يؤدى إلى زيـــادة درجـــة فاعلية المنظمة هو ذلك النظام الذى يتميز بوجود نظام جزاء حـــازم ، وجـــود علاقة محددة وموضوعية بين الرئيس والمرؤوس ، وجود نظام متدرج للجزاء ، وجود نظام جماعى الجزاء ، كثرة الاتصالات الرأسية والأفقية ، وجود نظام الاتصالات رسمى وشخصى وجماعى .

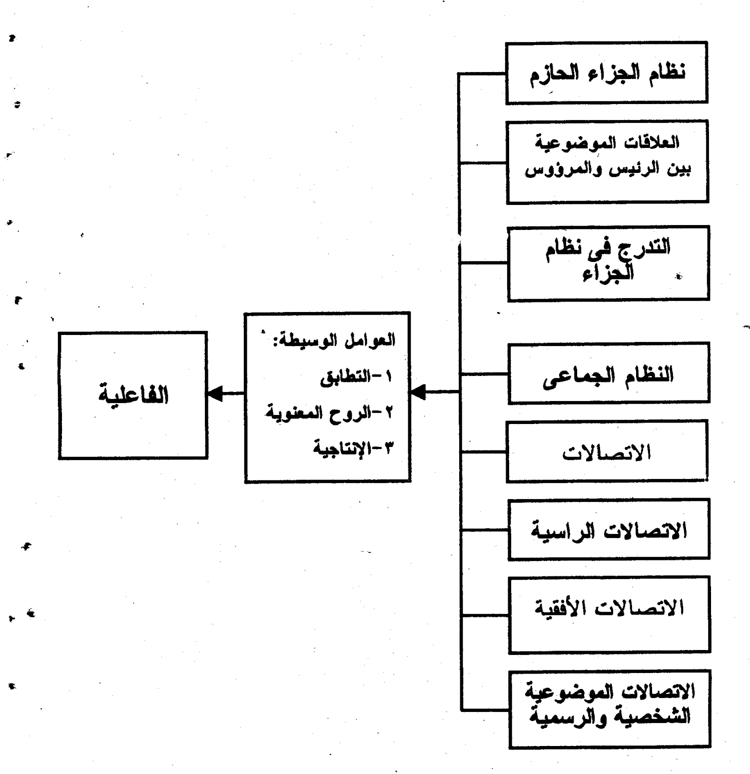
وكمـــا ســـبق القـــول فإن هذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجـــات مـــتفاوتة وأشكال مختلفة ، فعلى سبيل المثال نجد أن نظام الجزاء الحـــازم يـــؤدى إلى رفع الروح المعنوية وإحداث التطابق السلوكى أيضا ، كذلك تؤدى العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوس الى إحداث التطابق الســـلوكى ، أما التدرج فى نظام الجزاء فأنه يؤدى إلى رفع الروح المعنوية لمـــا يحويـــه من عدالة فى التوزيع . كذلك نجد أن نظام الاتصالات المكثف يـــؤدى إلـــى زيادة درجة وضوح الرؤيا للعاملين بالمنظمة وبالتالى إحداث

الـــتطابق السلوكى أما نظام الاتصالات الأفقية فأنه يؤدى بدوره إلى إحداث الـــتطابق السلوكى المنشود وأخيرا فإن النظام الموضوعى للاتصالات يؤدى إلـــى زيـــادة الإنتاجية فى حين يؤدى النظام الشخصى للاتصالات إلى زيادة درجة الدقة فى حين يؤدى النظام الرسمى للاتصالات إلى زيادة درجة التأكد فـــى نقل المعلومات . وهذا ويمثل شكل رقم (٤) المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة .

وأخـــيراً ، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقى النماذج السابقة .

شكل رقم (٤)

المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة



رابعاً – النظام البيئى

يقصد بهذا النظام مجموعة المحددات التى تتعلق بالسكان والبيئة .

الفرض الأول :

" فـيما عـدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالـية من العمل المهنى ، فإن المنظمات التى يكبر حجمها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يقل حجمها " .

يمكن تعريف الحجم هنا بأنه كمية الناتج الذى يتم إنتاجه وتوزيعه من المقايـيس المتعارف عليها لحجم المنظمة ، قيمة الأصول ، رقم المبيعات ، رقم الأرباح ، عدد العاملين ، وعدد حملة الأسهم ، ومن المتوقع أنه كلما كبر حجم المنظمة أصبحت أكثر ميلاً إلى التركيز على أهدافها فى حين أنه كلما صغر حجم المنظمة أصبحت أكثر ميلاً إلى التركيز على البشر .

الفرض الثانى :

" فـيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى يكون فيها النوع (أ) من التغير المكانى مصحوبا بدرجة عالية من العمل المهنى، فإن المنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية " .

الفرض الثالث :

" إن المـنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية الهادفة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية الهادفة ".

يمكن تعريف الحركة المكانية بأنها القدرة على الحركة من مكان إلى لآخـر ، ومـن الأمثلة الشائعة التى تبرز هذا المفهوم أولئك الذين يشغلون المناصـب العسكرية بالجيش . ومن الشائع أيضا أن يكون هناك ارتباط بين الحـركة المكانـية والحـركة الراسية بمعنى أخر إذا أخذنا حالة أحد ضباط الجـيش فأنـه يمكـن القول أن نقله من مكان جغرافى لمكان جغرافى آخر (حـركة مكانية) عادة ما يصاحبها ترقية من رتبة إلى رتبة أعلى (حركة رأسـية) ، إلا أن ذلـك لا يمنع بطبيعة الحال من حدوث التغيير الأول دون الثانى ، أو العكس فى بعض الحالات .

هذا ويمكن التفرقة بين نوعين من الحركة المكانية فالنوع الأول منها (أ) يمكـن تعريفه بأنه القدرة على أداء الفرد لأدوار عمل مختلفة فى أماكن جغرافية متعددة .

أما النوع الثانى (ب) فهو ذلك الذى يعنى قدرة الفرد على أداء نفس الدور فى أماكن جغرافية متعددة .

كذلـك يمكـن الـنظـر إلى الحركة المكانية من حيث الغرض من ورائها . فالحركة المكانية الهادفة هى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد من مكان جغرافى لآخر بهدف زيادة درجة الفاعلية فى المكان الثانى أما الحركة المكانـية غير الهادفة فهى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد ما وبشكل لا يرتـبط بفاعليـته . ومـن أمثلة ذلك النوع من التغيير تشجيع الأفراد على الخروج إلى المعاش المبكر أو ترك العمل بشكل أو آخر .

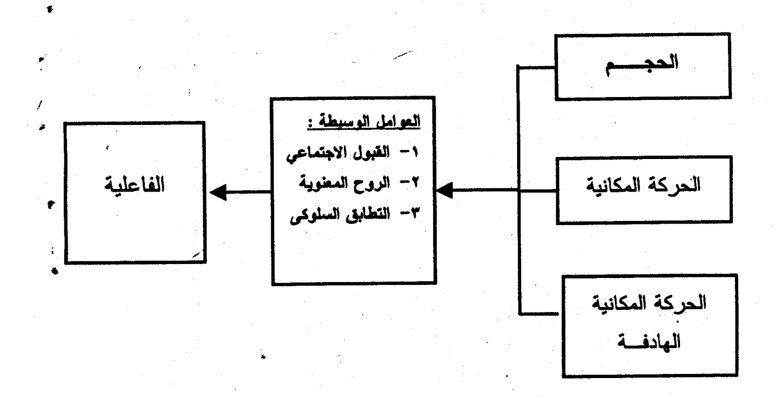
ممـا سبق ذكره يتضح أن المحددات البيئة التى يحتمل أن تؤدى إلى درجة أعلى من فاعلية المنظمة تتطلب أن تتميز المنظمة بكبر الحجم (فيما

عـــدا تلـــك المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى) . القدرة علـــى الحركة المكانية (فيما عدا النوع (أ) من الحركة المكانية التى تصاحب تلـــك المـــنظمات الـــتى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى) والحركة المكانـــية الهادفـــة . وكمـــا سبق القول فإن هذه المحددات تؤثر على فاعلية المـــنظمة بدرجـــات مـــتفاوتة وبأشكال مختلفة ففى حين نجد أن كبر حجم المـــنظمة يـــؤدى إلى تقوية الروابط بينهما وبين العضوية الخارجية لها بما يحويـــه ذلـــك من تعضيد ومساندة لقراراتها ، نجد أن النوع (أ) من الحركة المكانـــية يؤدى مع النوع (ب) من الحركة المكانية إلى زيادة درجة التطابق الســـلوكى أمـــا الحركة المكانية الهادفة فأنها تبدوا أكثر الأدوات تأثيرا على فاعلـــية المـــنظمة نظـــرا لارتباطها المباشرة بها هذا ويمثل شكل رقم (٥) المحددات البيئة لفاعلية المنظمة .

وأخـــيراً ، فإن هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشـــكل أكـــثر تعقـــيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النماذج السابقة .

شكل رقم (٥)

المحددات البيئة لفاعلية المنظمة



الفصل الثاني

مقاييس الفاعلية - الأداء

طبيعة مقاييس الفاعلية –الأداء

هـناك العديد من مقاييس الفاعلـية والأداء والتى سوف نقوم بعرضـها ، إلا أنه يجب البدء بإعطاء فكرة عامة عن طبيعتها وكذلك الأشياء التى يجب مراعاتها حين استخدامها .

(١) لا يوجد مقياس واحد فقط لقياس فاعلية المنظمة ، بل أنه من الخطأ الاعتماد على مثل هذا المقياس الأوحد .

(٢) هـناك بعض المقاييس التى تصلح لقياس فاعلية المنظمة فى الأجل القصير دون الأجل الطويل ، والعكس صحيح .

(٣) لا تعمل المقاييس ، فى حالة تعددها بشكل منفصل عن بعضها الـبعض ، بـل العكـس هو الصحيح . وهذا يعنى أن هناك ارتباطا بين هذه المقاييس ، وإن كان من الصعوبة بمكان فى بعض الأحيان تحديد المقياس المستقل والمقياس التابع . ومن ناحـية أخـرى ، فقـد يكون هذا الارتباط إيجابياً أو سلبياً . فحينما تزداد كمية الإنتاج وتزداد الأرباح تبعا لذلك ، فإن مثل هـذا الارتـباط يعتـبر إيجابيا أما حينما يزداد الشعور العام بالاستياء فى نفس الوقت الذى تنخفض فيه الأرباح، فإن مثل هذا الارتباط يعتبر سلبياً .

(٤) أن بعض مقاييس الفاعلية قد يكون مقبولا تمام من وجهة نظر المـــنظمة وغـــير مقبول تماما من وجهة نظر العاملين فيها ، مـــثال ذلـــك مقـــياس الإنتاجية التى يقوم على دراسة الوقت والحـــركة ، ومـــن الناحية الأخرى فقد تكون بعض المقاييس مقـــبولة تماما من وجهة نظر العاملين وغير مقبولـــــة تماما مـــن وجهـــة نظـــر المنظمة ، مثال ذلك إصرار العاملين أو نقابـــاتهم على ضرورة زيادة الأجور أولاً وقبل كل شئ كأداة لـــزيادة الإنتاجية ، وكذلك إصرار العاملين أو نقاباتهم على زيادة معدلات الخدمات المقدمة لهم .

(٥) أن بعـــض هـــذه المقاييس قد تتسم بالوضوح التام ، وبالتالى يمكـــن التعبـــير عنها كميا بشكل دقيق ومقنع ، فى حين قد لا يتسم البعض الأخر بهذه الصيغة وهنا يثور الجدل حول أهمية وحجية الإقناع الخاصة بكل .

(٦) أنه لا يمكن تطبيق هذه المقاييس ، الكمية منها وغير الكمى ، دون الأخـــذ فـــى الاعتـــبار لطبـــيعة المنظمة وطبيعة البيئة الخارجـــية الـــتى تعمـــل فى ظلها وخاصة البيئة الاقتصادية والسياســـية • ففى حين نجد أن الربح يعتبر مقياساً عاماً فى الـــدول الرأســـمالية ، فقد تكون "الخدمة" هى المقياس الأكثر أهمية فى الدول الاشتراكية . الا أن ذلك لا يلغى آهميه مقياس الخدمة فى الدول الرأسمالية وكذلك مقيـــاس الربح فى الدول

الاشتراكية أيضا ، وبصفة عامة ، فإن طبيعة المنظمة والبيئة الخارجيّة المحيطة بها هى التى تحدد الترتيب النسبى لمقاييس الفاعلية ، وبالتالى استخداماتها فى الحياة العملية .

(٧) أنه لا يجوز استخدام هذه المقاييس بشكل مطلق ، وهذه نقطة هامة تدخل فى عملية تحليل وتقييم المقاييس ذاتها ، فعلى سبيل المـــثال ، فإن أية زيادة فى الأرباح أو الإنتاج لا يمكن أخذها علـــى علاتهـــا والإشادة بها دون تقييمها بشكل نسبى . وأن التقييم النسبى يعنى ضرورة الأخذ فى الاعتبار لعدد من النقاط عند التحليل نورد البعض منها فيما يلى :

- ما هى نسبة التغير مقارنة بنسب التغير فى الأعوام الماضية .
- ما هى نسبة التغير مقارنة بنسب التغير فى المنظمات المماثلة فى الحجم والإمكانات ، وكذلك المنظمات الأقل فى الحجم والإمكانات؟
- مـــا هـــى نســـبة التغير مقارنة بمتوسط بنسب التغير فى القطاع الصناعى المعين والصناعة كلها ؟
- مـــا هـــى نسبة التغير مقارنة بنسب التغير فى المنظمات الأجنبية المماثلة ؟
- مـــا هـــى نســـبة التغـــير مقارنة بالإمكانات التى يقدمها أصحاب المشروع أو الدولة؟

• هل تعمل المنظمة فى ظل ما يسمى " بسوق المشترين " حيث تكثر المنافسة والسلع البديلة أم تعمل فى ظل "سوق البائعين " حيث تقل المنافسة أو تنعدم وكذلك السلع البديلة .

إن مثل هذه النقاط التحليلية وغيرها يجب أن تؤخذ فى الاعتبار حين استخدام مقاييس الفاعلية المختلفة سواء كان المقياس إيجابيا (زيادة فى الربح) أم سلبياً (زيادة فى التكلفة أو الخسائر).

مقاييس الفاعلية – الأداء :

تنقســـم مقاييس الفاعلية إلى مقاييس كمية ومقاييس غير كمية أو مقايـــيس مباشـــرة ، وغير مباشرة ، كما سبق لنا تعريفها ، وفيما يلى عرض لكلا نوعى المقاييس.

المقاييس الكمية :

تنقسم هذه المقاييس إلي مقاييس خاصة بالإنتاج وأخرى خاصة بالعمالة وثالثة خاصة بالنواحي المالية .

أولاً : مقاييس الإنتاج :

(١) حـــجـــم الإنـــتـــاج :

ويقصد بذلك المقياس كمية الإنتاج الإجمالية الخاصة بمنظمة ما والـــتى يتم إنتاجها عن فترة معينة ، وقد تنعكس هذه البيانات فى شكل تقاريـــر سنوية ونصف سنوية وربع سنوية وشهرية . ومما لا شك فيه

أن إعـــداد البـــيانات الخاصة بكمية الإنتاج على فترات دورية أمرا له أهميـــته إذ أنـــه يظهر مدى سلاسة العملية الإنتاجية وما قد يشوبها من اختناقات سواء فى خطوط الإنتاج أو التجميع ، وكذلك درجة الموسمية ومدى تذبذبها .

(٢) حجم الإنتاج المرفوض :

قد يكون حجم الإنتاج الكلى عاليا فى نفس الوقت الذى تنخفض فيه جودته ، لذلك فإن المقياس الخاص بكم الإنتاج المرفوض هو تعبير عـــن جودة الإنتاج إذ أنه كلما زادت درجة الجودة كلما قل حجم الإنتاج المـــرفوض ، والعكـــس صحيح . ويقصد بالإنتاج المرفوض هو ذلك الإنتاج الذى لا تتوافر فيه الخصائص الفنية المتوقعة للسلعة أو الخدمة ، ومـــن الـــبديهى القول أنه كلما زاد كم الإنتاج المرفوض كلما ارتفعت تكالـــيف الإنـــتاج الإجمالية ، نظراً لقيام المنظمة بإعادة تصنيع بعض أجزاء الوحدات المرفوضة .

(٣) حجم الإنتاج العادم :

يقصـــد بالإنتاج العادم الإنتاج المرفوض الذى لا يصلح لإعادة التصنيع مرة ثانية ، والذى تقوم المنظمة بالتخلص منه بشكل أو أخر ، ولاشـــك أن الإنتاج العادم يمثل خسارة أكبر بالنسبة للمنظمة بالمقارنة بالإنـــتاج المـــرفوض ، وذلك نظرا لقيام المنظمة بتحميل هذه الخسارة على تكاليف إنتاج الوحدات المقبولة .

(٤) نسب أعطال الآلات :

تمثل الأعطال التى تصيب الآلات خسارة إضافية للمنظمة نظراً لانخفــاض وقــت التشغيل نتيجة للأعطال من ناحية ولارتفاع تكاليف الإصـــلاح من ناحية أخرى ، ومن المعروف أن لكل آلة طاقة تشغيلية محسوبة وتقدر بعدد ساعات التشغيل الخاصة بها ، وعليه فإن انخفاض ســاعات التشــغيل الفعلــية نتــيجة للأعطال قد تكون ناتجة عن سوء اســتخدامها مــن جانــب العاملين أو عدم وجود أنظمة سليمة للصيانة الوقائية والمانعة .

(٥) الجداول الزمنية للإنتاج :

يقــيس هــذا المقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قبل الغــير ، تتضح أهمية هذا المقياس فى المجتمعات الرأسمالية التى تقوم علــى مــبدأ المنافسة الشديدة ، ذلك أن أى خلل من جانب المنظمة فى الوفاء بالتزاماتها فى مواعيدها المتفق عليها قد يفقدها جزءا من السوق وقــد يؤدى بها إلى الإفلاس ، ولا يعنى ذلك أن التقيد بالجداول الزمنية للإنتاج أمر غير ذى آن فى المجتمعات الاشتراكية ،ذلك أن عدم الوفاء بالالــتزامات فــى مواعــيدها يعكس العديد من المظاهر السلبية تجاه المنظمة مثل زيادة عدد الشكاوى ، اللجوء إلى السلع المستوردة الباهظة الثمن ، وفقدان الثقة بالصناعة الوطنية .

إن تعدد مقاييس الإنتاج إنما يؤكد ما سبقت الإشارة إليه وهو أنه من الخطأ الاستناد إلى مقياس واحد أو عدد قليل منها حين قياس فاعلية المنظمة ، ذلك أن كل منها إنما يعكس أحد زوايا الفاعلية لا أكثر .

ثانياً : مقاييس العمالة :

(١) معدل دوران العمل :

يرمى هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة ، أى قياس العمالة التى تقوم بترك المنظمة وتلك التى تنضم إليها وعليه ، فـــإن هذا المعدل ينقسم إلى معدلين أحدهما خاص بالانفصال عن العمل والآخر خاص بالانضمام إليه. ويمكن حساب هذه المعدلات كالآتى :

معدل الانفصال = (عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل فى فترة معينة × ١٠٠) / (متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة)

معدل الانضمام = (عدد العاملين الذين انضموا إلى العمل فى فترة معينة × ١٠٠) / (متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة)

وحيـــث أن انضمام العاملين عادة ما يتبع انفصال البعض الآخر عـــن المنظمة ، باستثناء حالات التوسع فإن معدل الانفصال يعتبر أكثر آن ، ومـــن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تعطل الإنتاج من ناحية وهذا يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها فى مواعيدها ، وكلما إرتفعت تكاليف الإنتاج من ناحية أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف

إعـــادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجورا إضافية اعلى من الأجور العادية لتشغيل العاملين ساعات عمل إضافية .

(٢) معدل الغياب :

يقيس هذا المعدل درجة التزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التى يعملون بها ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب المرضى وإنما يعبر عن الغياب الذى لا مبرر له .

ويمكن حساب هذا المعدل كالآتى :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقود نتيجة الغياب فى فترة معينة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

(٣) نسبة تكرار الحوادث :

ويقصـــد بذلـــك حساب درجة التكرار فى حدوث حوادث العمل ويمكن حسابها كالآتى:

$$\text{نسبة تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة للحوادث فى فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة}}$$

(٤) نسبة خطورة الحوادث

قـــد يتكرر حوادث العمل بشكل اكبر عما هو متوقع ، دون أن يصاحبها بالضرورة ارتفاعاً فى عدد أيام الانقطاع عن العمل ، والعكس صـــحيح • لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا يكفى ، بل يجب أن يقترح ذلك بقياس نسبة خطورتها والتى يمكن حسابها كالآتى :

نسبة خطورة الحوادث = $\frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث خلال فترة معينة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة}}$

(٥) معدلات مقاومة العاملين للإدارة :

تعكس هذه المعدلات درجة التجاوب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المـــنظمة من ناحية أخرى ، هذا وتنعكس هذه المعدلات على العديد من المؤشرات مثل :

- الغياب بدون إذن.
- التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم .
- التسيب واللامبالاة .
- الغش والتلاعب.
- عدم التقيد بالتعليمات واللوائح .
- السرقة وعدم الأمانة .
- الشجار فى مكان العمل .
- مخالفة تعليمات الأمن والسلامة الصناعية .
- التأخر المتكرر عن العمل .
- ترك العمل بدون إذن .
- التعطيل المتعمد للعمل
- التوقف التام عن العمل .
- التمارض.
- زيادة عدد شكاوى العاملين .

ثالثاً : المقاييس المالية :

طالمـــا أن المقاييس السابق ذكرها تعكس نفسها فى النهاية على أرباح المنظمة فقد يتصور البعض أن المقاييس المالية تعتبر ازدواجا لها فى هذه الحالة ، وهذا ليس بالضرورة صحيحاً .

مـــن المـــنطقى أن نتصـــور أنه كلما زاد حجم الإنتاج المقبول وكذلـــك جودته كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أرباح المنظمة ، إلا أن ذلك ليس صحيحاً فى جميع الأحوال . وعليه فإن المقاييس المالية تعتبر بمـــثابة أدوات دقيقة يمكن من خلالها التوصل إلى قياس مدى التحسن الذى يطرأ على المقاييس السابق ذكرها ، ذلك أن التحليل المالى ينصب علـــى تحلـــيل كل عناصر التكلفة والإيراد المباشر منها وغير المباشر المرتـــبطة بإنتاج من حجم معين ، وهذه هى المعلومات التى لا تتوافر لمن يشرف على الإنتاج أشرافا مباشراً . فعلى سبيل المثال قد يصاحب الزيادة فى كم الإنتاج انخفاضا فى الأرباح نتيجة لوجود خلل فى هيكل العمالة الإدارية وليس فى عمالة الإنتاج ، أن مثل هذا الصورة لا يمكن اكتشـــافها إلا من خلال التحليل المالى السليم ، أضف إلى ذلك التحليل المـــالى ينصـــب على كل من التحليل الكمى (أى الكميات) والتحليل القيمى (أى القيمة)

وتتضـــح أهمـــية هـــذه الـــنقطة بصـــفة خاصة فى المجتمعات الاشـــتراكية الـــتى تطـــبق سياسات سعرية مفروضة عليها من أجهزة مركزية أخرى بالدولة . وهذا يعنى بدوره أن كل زيادة فى الربح قد لا

تكـون نابعـة عن الجهود الإضافية التى تبذلها المنظمة والعاملون فيها بالضـرورة كمـا أن كـل خسارة محققة قد لا تعنى تقاعساً من جانب المنظمة والعاملين فيها بالضرورة أيضا .

وفيما يلى عرض موجز لبعض المقاييس المالية الهامة :

(١) إنتاجية رأس المال المستثمر = **قيمة الإنتاج مقوما بسعر البيع** / **إجمالى راس المال المستثمر**

(٢) إنتاجية المواد المستخدمة = **قيمة الإنتاج مقوما بسعر البيع** / **قيمة المواد المستخدمة فى الإنتاج**

(٣) الإنتاجية المتوسطة للعامل = **قيمة الإنتاج مقوما بسعر البيع** / **متوسط عدد العاملين**

(٤) إنتاجية جنيه الأجر = **قيمة الإنتاج مقوما بسعر البيع** / **إجمالى الأجور المدفوعة**

وبصفة عامة ، تطور التحليل المالى تطوراً كبيراً بحيث أصبح قـادراً على إمداد الإدارة بالكثير من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السـليمة ، وقـد انعكس هذا التطور على تطبيق مفهوم مراكز الربحية ومراكـز التكلفة فى التقييم المالى لأنشطة المنظمة ، وهذا يعنى تقسيم المنظمة إلى عدة مراكز منفصلة ، سواء كانت مراكز ربحية أم تكلفة ،

وتقييمها على هذا الأساس إحكاما لعملية الرقابة والتزاما بمبدأ المسئولية والمسائلة .

المقاييس غير الكمية :

وهـــذه هـــى المقاييس التى تهتم بقياس اتجاهات العاملين على مختلف المستويات داخل المنظمة تجاه العديد من سياساتها والتى تشتمل على سبيل المثال :

أساليب القيادة المتبعة :

* الأجور والمرتبات والحوافز.
* الخدمات بجميع أنواعها .
* العلاقات بين الزملاء .
* ظروف العمل المادية الأخرى .
* سياسات الترقية .
* سياسات النقل .
* سياسات التوظيف .
* سياسات التدريب .

وبالـــرغم مـــن التقارب بين هذه المقاييس وبين مقاييس العمالة الســـابق ذكرها ، إلا أن هذه المقاييس تعتبر مقاييس سيكولوجية ، ليس لأنها مقاييس غير مدروسة ، ولكن لعدم ارتباطها المباشر بالإنتاجية أو التكالـــيف وخاصـــة فى الأجل القصير . بمعنى أخر فإنه يمكن تصور

انخفـــاض معـــدلات الغياب والتأخير والتمارض (أى مقاييس العمالة الكمية) وارتفاع الإنتاجية فى نفس الوقت إلى تعكس فيه المقاييس غير الكمـــية العديـــد من السلبيات . وكثيراً ما يحدث هذا فى تلك المنظمات الـــتى تمارس الكثير من الضغوط على العاملين فيها وخاصة فى الأجل القصـــير (نظـــراً للتأثير السلبى الذى تحدثه السلبيات المشار إليه على الإنتاجية فى الأجل البعيد) .

وعليه فإن القياس الموضوعى لفاعلية المنظمة لا يعنى الاستغناء بـــأى حال من الأحوال عن القياس غير الكمى لها ، طالما . أن الهدف الأكبر ينحصر فى العمل المستمر على زيادة درجة فاعلية المنظمة فى الآجال القصيرة والبعيدة .

المقاييس المستقبلية :

بالنظر إلى التحولات والتحديات العالمية التى نشهدها الآن والتى ستصـــبغ القـــرن الواحـــد العشـــرين ، فإننى أرى من الأهمية بمكان ضـــرورة إضافة بعض المعايير الأخرى والتى تتعلق بفاعلية منظمات القرن الواحد والعشرين وذلك على النحو التالى :

١- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة .
٢- القدرة على الإبداع والابتكار وتشجيعهما .
٣- القدرة على توقع المشكلات وإيجاد الحلول المسبقة لها .
٤- القدرة على الإنجاز الطموح .
٥- القدرة على التصدير .

٦- القدرة على مواجهة المنافسة العالمية .
٧- القدرة على بلوغ المواصفات العالمية .
٨- تعظيم القدرة التنافسية .
٩- القدرة على التعامل مع ضغوط اتفاقية الجات .
١٠- القدرة على تلبية احتياجات المجتمع .
١١- القدرة على تقديم السلع و الخدمات بأسعار معقولة لأبناء المجتمع .
١٢- القدرة على تحمل أعباء المسئولية الاجتماعية .
١٣- القدرة على خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر .
١٤- القدرة على الاستثمار وإعادة الاستثمار .
١٥- القدرة على تحمل المخاطرة .
١٦- المساهمة في الأعمار والتعمير .
١٧- القدرة على المواكبة والتطوير المستمر .
١٨- القدرة على استخدام نظم المعلومات الحديثة .
١٩- القدرة على تعظيم الخبرات المتاحة .
٢٠- المساهمة فى المشروعات التنموية العملاقة .

الفصل الثالث

مؤشـــرات إعـادة تصـمـيـم

وتطـويـر التنـظـيم

هناك العديد من المؤشرات التى تشير إلى أهمية وحتمية إعادة النظر فى تصميم وتطوير المنظمة نستعرض أهمها فيما يلى :

(١) انخفاض مستوى الفاعلية فى الأداء :

يمثل الأداء الفعلى للمنظمة سلسلة متكاملة تبدأ الفرد إلى القسم إلى الإدارة إلى المنظمة بكاملها كما أن هناك علاقة وثيقة الصلة بين مكونات هذه السلسلة . فعلى سبيل المثال لا يعقل أن يكون الأداء الفردى منخفضا وبالتالى أداء القسم والإدارة فى حين يكون أداء المنظمة ، مرتفعاً والعكس صحيح .

كذلك فان التقييم الحقيقى لمستوى أداء المنظمة لا يتم بشكل مطلق وإنما بشكل نسبى . وهذا يعنى أن الأداء الحقيقى للمنظمة يجب مقارنته بأداء المنظمات المماثلة فى الحجم وأعداد العاملين وراس المال ، كما يمكن مقارنته بالمنظمات الأكبر حجما ، كما يمكن مقارنته أيضا بأداء جميع المنظمات العاملة فى المجتمع وذلك كله مع مقارنته بأسعار الفائدة السائدة فى البنوك على الودائع المصرفية وما فى حكمها حتى يصبح التقييم واقعياً له دلالته .

وهناك العديد من المؤشرات التى تدل على مستوى الأداء سواء من ناحية كم الإنتاج و درجة جودته ، نسب استهلاك المواد الخام ، نسب استهلاك وأعطال الآلات ، أو من ناحية العاملين مثل الشكاوى والقضايا وترك العمل والتمارض كما سبقت الإشارة هذا ولا يتوقع أن تسير جميع هذه المؤشرات فى اتجاه واحد بالضرورة سواء كان الاتجاه صعوديا أم

تنازليا ، إلا انه من المتوقع أن تسير معظمها فى نفس الاتجاه كدلالة على ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء المنظمة بشكل عام .

ليس هذا فحسب ، بل أن تقييم أداء المنظمة يتطلب أيضا ضرورة ملاحظة متتالية وتحليل الأداء السنوى والتقلبات التى تصاحبه على مستوى عدد من السنوات وذلك تفادياً للتقلبات الناتجة عن أسباب خارجة عن إرادة المنظمة .

إن إعـــادة تصـــميم وتطوير المنظمة لا يتوقف عند حد انخفاض مســـتوى أدائهـــا ، بل قد يكون الارتقاء بهذا المستوى سببا رئيسا لإعادة النظر وخاصة فى ظل ظروف المنافسة العالمية .

(٢) الازدواجية والتداخل فى الاختصاصات :

أحد مؤشرات إعادة التصميم والتطوير التنظيمى قد تنبع من وجود مـــا يســـمى بالازدواجية والتداخل فى الاختصاصات سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة ، أن مثل هذه الظاهـــرة عـــادة مـــا تبرز نتيجة لعدم التطبيق السليم لمبادئ التنظيم حين إقامـــته ، وهـــذا يعـــنى وجـــود بعـــض الخلل فى التحديد الدقيق للمهام والاختصاصـــات والسلطات والمسؤوليات والرقابة بكل قسم وإدارة داخل المنظمة .

* **إن مثل هذا الخلل له العديد من السلبيات يمكن إجمالها فيما يلى :**

عدم التحديد الدقيق للمسئولية عن إنجاز العمل .

- عـــدم إنجـــاز العمل بدرجة الكفاءة المطلوبة سواء من حيث الكم أو الكيف .
- عـــدم إمكـــان التطبـــيق السليم لمبادئ الرقابة لتحديد المسئول عن الأخطاء .
- وجـــود الكثير من التضارب والصراعات بين الأفراد نتيجة لتبادل الاتهامات حين حدوث الأخطاء .
- تعمد بعض المديرين تضخيم مسؤولياتهم واختصاصاتهم بشكل غير منطقى تصوراً أن ذلك يؤدى إلى رفع المستوى التنظيمى لإداراتهم ، الأمـــر الذى يحمل معه المزيد من السلطات والامتيازات بغض النظر عن الآثار السلبية التى تلحق بالمنظمة .

(٣) جمود مسار الأنشطة :

هـــناك العديـــد من المنظمات التى وصلت إلى مرحلة الجمود فيما يـــتعلق بمســـارات أنشـــطتها ، أى عدم القدرة أو عدم الرغبة فى تغيير الأنشطة التى تعددت على تأديتها منذ إنشائها .

آخذيـــن فـــى الاعتـــبار التطور المستمر والسريع المتلاحق لعالم المـــنظمات ولا سيما خارجياً ، فان استمرارية أى منظمة لابد وان يتطلب

درجـــة عالية من المرونة فى إعادة النظر فى مسارات أنشطتها وتنويعها حتى تستطيع أن تساير معطيات العصر ، الأمر الذى قد يتطلب :

- إضافة بعض الأنشطة الجديدة .
- إسقاط بعض الأنشطة القديمة .
- تعديل نوعية الأنشطة القديمة .
- استحداث استخدامات جديدة لأنشطتها القديمة .

وكمثال على مثل هذا الجمود فإننا نلفت الأنظار إلى ما هو حادث فـــى قطـــاع المنســـوجات فـــى مصر حيث انقضت فترة السنوات العشر الممـــنوحة لهذا القطاع لتوفيق أوضاعه ، وهو ما لم يحدث ، الأمر الذى أدى إلى انهيار هذا القطاع الإنتاجى وبدأت صرخات مالكيه تتعالى .

(٤) ضعف القدرة التنافسية :

يشـــير علـــم الاقتصاد إلى أحد المفاهيم الاقتصادية المعروفة وهو مفهـــوم " الميزة الأقتصادية " والذى يعنى فى مضمونه الأساسى أن نقوم كـــل دولة بإنتـــاج تلك السلعة أو السلع التى تتمتع بميزة اقتصادية (تكلفة أقـــل) فى إنتاجها ، ثم يتم التبادل التجارى بين جميع الدول وبذلك يستفيد الجميع .

إلا أن ذلـــك المفهوم قد تغير تماما ليحل محله مفهوم آخر وهو مفهوم " القدرة التنافسية " حيث لا يقتصر الأمر على حساب تكلفة الإنتاج بـــل يتعداه ليشمل كافة أنواع التكاليف حتى وصول السلعة إلى المستهلك النهائى بمعنى أخر فقد تتمتع دولة ما أو منظمة بميزة اقتصادية فى إنتاج

سـلعة ما لرخص تكاليف الإنتاج ، إلا أنها قد لا تتمتع بقدرة تنافسية فى الأسـواق نظراً لارتفاع تكاليف التغليف والشحن والتأمين ، وعليه ، فأن ضـعف القـدرة التنافسـية للمـنظمة أمر يحتم ضرورة إعادة النظر فى تطويرها حتى تنطلق من المحلية إلى العالمية ، وإذا كان الوصول إلى هذه القـدرة التنافسـية أمرا مصحوباً بضرورة الحصول على شهادات توكيد الجودة والمعروفة بأسم شهادات الايزو ، فان التطوير يصبح أمرا حتمياً .

(٥) تخلف التطور التكنولوجي :

وحـتى منتصف القرن الماضى كان الاقتصاديون يفرقون بين ما يسـمى بـالأجل القصـير والمتوسط والبعيد بل لأكثر من هذا فقد كانوا يقـدرون هذه الآجال بخمس، وخمسة عشر ، وثلاثون عاما على التوالى ولا شـك أن هـذا المفهـوم أصبح باليا تماما ، إذ أن العالم اصبح يتغير بسـرعة غـير مسبوقة جعلت تحديد هذه الآجال أمراً عقيماً وذلك نتيجة للـتطور التكـنولوجى السـريع حـتى انه يقال أن عمر المهندس المهنى كمهـندس لا يـزيد عـن خمـس سنوات فى الولايات المتحدة . وحتى الحواسـب الآلـية أصـبحت أجيالا متعاقبة لكل جيل صفاته ، إمكانياته المخـتلفة مما أدى إلى انخفاض أسعار هذه السلعة بمرور الوقت بظهور جيل جديد وذلك بعكس جميع السلع وكدليل على التطور المذهل فى مجال التكنولوجـيا اصـبح بالإمكان إجراء العمليات الجراحية المعقدة فى مكان

جغرافـــي بالاستعانة بالحواسب والشاشات التليفزيونية فى أماكن جغرافية أخرى بل وتحت أشراف هؤلاء الأطباء أيضا .

ومـــن المعــروف أن حوالـــى ٨٠% مما ينعم به العالم من تقدم تكـــنولوجى قـــد حـــدث فى خلال المائة عام السابقة ، فهل يمكن لنا أن نتصور ما سوف يكون عليه العالم خلال المائة عام القادمة .

ممـــا تقـــــــدم يتضح أن التطور التكنولوجى اصبح يمثل عاملاً أساسيا ، أن لم يكن العامل الأساسى الأول الذى يؤكد أهمية بل وضرورة إعـــادة الـــنظر فى تصميم وتطوير المنظمات صناعية كانت أم خدمية ، ولاشـــك أن ذلـــك يتطلـــب ضرورة أن تقوم كل منظمة بإعادة النظر فى أهدافها وإعادة صياغتها بشكل يتوافق مع المعطيات العالمية .

وقـــد يكون أسلوب التخطيط الاستراتيجى والمعروف باسم **Swot** أحد هذه الوسائل وهو أسلوب يتطلب :

- التعرف على نقاط القوة بالمنظمة **(S) strengths**
- التعرف على نقاط الضعف بالمنظمة **(W) weaknesses**
- التعرف الفرص الاستثمارية **(O) opportunities**
- التعرف على التهديدات التى تواجه هذه الفرص **(T) threats**

هــذا ويتزامـــن مـــع أسلوب التخطيط الإستراتيجي مجموعة من المراحل وهى :

- **مرحلة الرؤية المستقبلية Vision**

وتعــنى هذه المرحلة أن تقوم المنظمه بوضع تصور لما تريد أن تكــون عليه وما تريد أن تصل إليه فى المستقبل أوضاعه أن هذه المرحلة تعــنى استشفاف المستقبل بعد الأخذ فى الاعتبار لطاقة التحولات المحلية والعالمية ، ولاشك أن مثل هذا العمل يتطلب الكثير من القدرات الابتكارية والتفكير الابتكارى وذلك بجانب دراسة المنافسين والتعرف على إمكانات الأسواق المحلية والعالمية .

- **مرحلة الرسالة Mission**

اتســاقاً مـــع الرؤية المستقبلية للمنظمة فأنها تقوم بتجديد رسالتها والتى تؤدى بطبيعة الحال إلى تحقيق الرؤية المستقبلية مستقبلاً .

- **مرحلة الأهداف Objectives**

وتعنى هذه المرحلة بإعادة ترجمة الرسالة فى شكل أهداف محددة قابلة للتنفيذ والقياس .

فعلى سبيل المثال قامت إحدى شركات الطيران الأوربية منذ بضع سنوات (والتى كانت تقع فى ذيل قائمة الطيران الأوربى فى ذلك الوقت) بـــتحديد رؤيـــتها المستقبلية بأن تتصدر جميع شركات الطيران الأوربى وبالـــتالى أصـــبحت رســـالتها هـــى تقديم أفضل خدمة ممكنة للمسافرين بالمقارنة بالشركات المنافسة أما الأهداف التى تواكبت مع هذه الرسالة فقد

تمت صياغاتها فى عدد من الأشياء وهى زيادة المسارات الجوية لإعطاء أكبر تغطية جوية ممكنة ، تحديد أعداد وأنواع وأحجام الطائرات وتجهيزاتها الداخلية ، مراعاة الدقة والانضباط فى مواعيد الرحلات ، حسن اختيار وتدريب الأطقم العاملة على الطائرات ، تكثيف الخدمات الجوية والأرضية والارتقاء بها مثل حجز تذاكر السفر وتغييرها وتأكيدها ونوعية الأطعمة والمشروبات وغيرها وكذلك نقل السلطة اقرب ما يكون للعميل (المسافر) . ومن الطريف أن هذه النقطة الأخيرة تطلبت أن يكون المضيف / المضيفة الجوية هى صاحبة السلطة والحق فى اتخاذ القرار فى تعاملها مع المسافر وليس كبار المديرين ، ولقد تم تنفيذ نقل هذه السلطة إلى أسفل الهرم التنظيمى (المضيف الجوى) بإعطائه مظروفا به مبلغ من المال قبل بدء الرحلة وله أن يتصرف بتعويض المسافر فى حالة حدوث أوضاعه خطأ منه (مثل سكب كوب من الشاى على ملابسه) بشكل فورى وفقا لتقديره لجسامة الخطأ مصحوبا بخطاب اعتذار مطبوع . وقد يتساءل القارئ عما يمكن أن يحدث إذا قام المضيف بوضع هذا المال فى جيبه الخاص . لقد كانت إدارة الشركة تحاسب كل مضيف على مقدار ما أنفقه كتعويض فكلما زاد هذا الأنفاق كان ذلك دلالة على عدم كفاءة المضيف الجوى ، الأمر الذى يعنى الاستغناء عنه .

من هذا المثال السابق يتضح لنا أهمية قياس الأهداف بشكل كمى دقيق والعمل الفورى على تلافى أية نقاط ضعف تحول دون تحقيقها ،

وبذلــك يؤدى تحقيق هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المنظمة وفقا لرؤيتها المستقبلية .

(٦) التوسعات والاندماجات والشراكة :

لــم يعد العالم مجموعة من القارات تفصل بينها العديد من البحور والمحيطات ، بل أصبح قرية كبيرة تتمحور حول محورين أساسين وهما ثــورة الاتصــالات وثورة المعلومات بما تحملها من تكنولوجيا راقية لا حــدود لقدراتها . الأمر الذي أدى إلى تقارب الدول والمنظمات والأفراد وبشــكل لــم يكــن مقصوراً فى يوم من الأيام ، وكذلك إلى آمرا اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر فاعلية (كمثال بسيط جداً كان الحج إلى بيت الله الحــرام منذ أقل من مائة عام يأخذ من الحاج ما يقرب من ستة أشهر دون الحديث عن المعاناة ذاتها والذى أصبح الآن حجا سريعاً مدته عشرة أيام) .

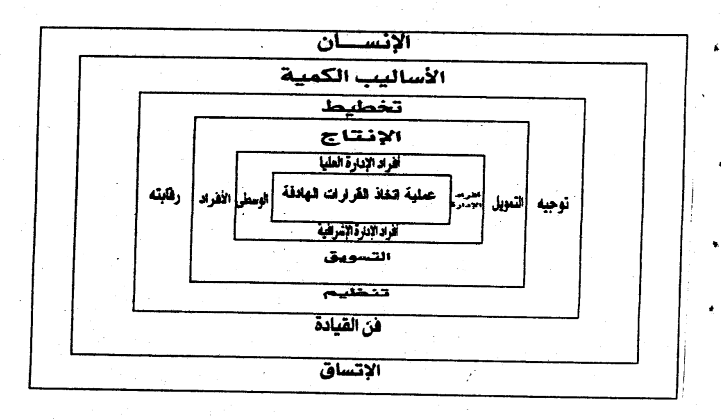
لقــد أدى ذلك كله إلى حدوث توسعات فائقة فى المنظمات خرجت عــند نطاق تغيير مسارات النشاط إلى إنشاء الشركات العالمية والشركات المــتعددة الجنسيات والتى أصبحت إدارتها أمرا ميسوراً من قبل المراكز الرئيسية وذلك باستخدام وسائل ثورة الاتصالات وتقنية الحواسب الآلية فى أعداد وتجهيز وتحليل المعلومات .

كمـــا نــتج عــن ذلك أيضا تقارب المنظمات إلى بعضها البعض بظهور العديد من الاندماجات والشراكة بين الشركات .

إن مـــثل هـــذه الاندماجـــات قد تعنى أن تذوب منظمة ما (عادة المـــنظمة الصـــغيرة) فـــى منظمة أخرى تعمل فى نفس المجال (عادة المنظمة الكبيرة) ليس هذا فحسب بل ظهر نوع جديد من الاندماج يعرف باســـم "الاندمـــاج الوظـــيفى" والذى يعنى الإبقاء على هوية كل منظمة مـــندمجة علـــى حده بجميع أنظمتها الداخلية ، حيث يقتصر الاندماج على قـــيام كـــل مـــنظمة مندمجة بتأدية تلك الوظيفة التى تجيدها دون المنظمة الأخرى ، ومن أمثلة ذلك الاندماج الوظيفى ذلك الاندماج الذى حدث بين شـــركتى فولفو وفورد لإنتاج السيارات حيث تقوم شركة فولفو بما عرف عـــنها من تفوق فى أن المواصفات الفنية للسيارات الفولفو بالإنتاج تاركة التسويق لشركة فورد التى تجيد هذه الوظيفة ، وبذلك تستفيد كلا الشركتين أن ذلـــك يتطلـــب ضرورة إعادة النظر فى موضوع التطوير حيث أصبح العالم عالم الكبار .

(٧) انخفاض كفاءة القرارات :

الإدارة هـــي عملـــية اتخاذ قرارات والإدارة الفاعلة هى تلك التى تستطيع اتخاذ قرارات فعالة ، والعكس صحيح .



شكل رقم (٦) تعريف الإدارة

يتضـــح مـــن الشكل رقم (٦) أن الإدارة هى عملية اتخاذ قرارات هادفة يتولاها مجموعة من الأفراد اصطلح على تقسيمهم إلى أفراد الإدارة العلـــيا والوسطى والإشرافية ، كل فى مجال من مجالات العمل بالمنظمة (وهـــى الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد بصفة أساسية وهى ما يطلق علـــيها وظـــائف المـــنظمة) ، بحيث يكون مضمون هذه القرارات هى

التخطـيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهى ما يطلق عليها وظائف المدير وذلـك باستخدام الأساليب الكمية والخبرة وفن القيادة ، على أن تتسم هذه القرارات بصفة الاتساق داخل المنظمة .

مما سبق يتضح أن القرارات الإدارية هى شبكة متشابكة الأغصان وأنها تمثل وحدة متكاملة غير قابلة للتجزئة وأن كل قرار فى مجال ما لا شك يترك آثاره على باقى مجالات العمل .

مـن ناحـية أخرى ، فان هناك العديد من الزوايا التى يمكن من خلالهـا تصـنيف القـرارات مـثل الزمن – النوع – الطبيعة – درجة المخاطـرة – نوعية الأفراد – درجة الشمول إلى غير ذلك إلا أننى سوف اكتفى بتصنيف القرارات الإدارية إلى ثلاث أقسام وهى :

- قرارات روتينية .
- قرارات لحل المشكلات أهمية لتأجيل حدوثها .
- قرارات ابتكاريه .

ولاشـك أن الـنجاح الحقيقى للمنظمة لا يقاس بنجاحها فى اتخاذ القـرارات الروتينية أهمية تلك الموجهة لحل المشكلات ، ذلك أن النجاح الحقيقى للمنظمة يقاس بقدرتها على اتخاذ القرارات الابتكارية والخلاقة ، وعلى كل منظمة أن تسال وتحاسب ذاتها عما اتخذته من قرارات ابتكاريه وخلاقة حتى تؤكد لذاتها ما إذا كانت فى حاجة للتطوير أم لا ولا شك أن القـارىء يعـرف الإجابـة على هذا التساؤل بدون الدخول فى التفاصيل

المـــزعجة ويكفينا قولاً أن فوانيس شهر رمضان المعظم تستورد من دولة الصين .

(٨) ضعف القدرات الإبداعية الابتكارية :

لاشـــك أن المـــنظمة الفاعلـــة التى تهدف إلى البقاء والاستمرار والـــزيادة أيضـــا لابد وأن تتشكل حول مفهوم الإبداع والإبتكار المستمر وبالرغم من أن لفظ الإبداع عادة ما يطلق على الأعمال الفنية مثل الرسم والتصـــوير والتمثـــيل والنحت ، إلا أن لفظ الابتكار عادة ما يطلق على مجـــال الأعمـــال مثل التطوير التكنولوجى واستخدامات الحاسب العلمى ونظـــم المعلومات وحل المشكلات المستعصية وحيث أن مجالات الأعمال تـــتراوح مـــا بين الأعمال الصناعية والإنشائية إلى الأعمال الخدمية لذلك فانه يمكن النظر إلى لفظى الإبداع والابتكار باعتبارهما ألفاظ مترادفة .

يمكـــن تعـــريف الإبتكار فى نطاقه الضيق على أنه اختراع أشياء جديدة أهمية استخدامات جديدة لأشياء متعارف عليها أما تعريف الإبتكار بشـــكله الشـــامل فانـــه يتضمن بجانب الاختراعات ، تنمية القدرات على التفكير الابتكارى وكذلك تنمية القدرات على التعرف على ذوى المهارات الابـــتكارية واحتضـــانهم وإعدادهـــم للمستقبل ، وبشكل اكثر تحديداً فان التفكير الابتكارى يعنى قيام الفرد بالتفكير بشكل يختلف بل وقد يتضاد مع تفكـــير أغلبية الأفراد شريطة أن يكون ناتج هذا الفكر عمل إيجابى وبذلك يمكن التفرقة بين العاقل وغير العاقل فعلى سبيل المثال إذا سألنا عدداً من

الأفـــراد عـــن استخدامات المشبك المعدنى فان معظمهم سوف يشير إلى استخدامه فى ضم الأوراق .

فـــى حين يشير المبتكر إلى استخدامات غير تقليدية مثل (سلاكة أسنان) ، (صنارة لصيد الأسماك) ، (وصلة كهربائية) .. إلى أخره بمعنى آخـــر فـــأن المدير التقليدى يأخذ الأشياء على ما هى عليه ، فى حين أن المدير المبتكر دائما ما يكون أنسانا متسائلاً .

ودون الدخـــول فـــى تفاصيل أكثر عن الابتكار ومراحله وطرق تنميـــته ، فـــان مـــا نود الإشارة إليه هو أن أحد المعايير التى تدعو إلى الـــتطوير تكمـــن فى قدرة المنظمة على اكتشاف وتوظيف ذوى المهارات الابتكارية وذلك لمواجهة المنافسة الشريفة التى تسود مجتمع الأعمال .

(٩) انخفاض الرغبة والقدرة على الإنجاز والطموح :

تخـــتلف المنظمات، وبالتالى فاعلية كل منها ، على مدى ما تتمتع بـــه مـــن رغـــبة وقدرة على الإنجاز الطموح فقد تكتفى بعض المنظمات بتغطـــية تكالـــيفها الثابتة والمتغيرة وتحقيق هامش ربح معقول ، فى حين تطمح منظمات أخرى إلى تجاوز ذلك وتحقيق مركزا قيادياً داخل مجتمعها وخارجه .

ولاشك أن المحرك الأساسى لإنجاز الطموح لا يتأتى إلا من خلال الأفـــراد أنفسهم ، وذلك أن المنظمة كتنظيم هيكلى لا تساوى الكثير بدون الأفراد العاملين بها وعلى جميع المستويات .

ولقــد أشــار ديفــيد ماكلاند فى نظريته عن الطموح إلى المعنى الحقيقى لمفهوم دافعية الإنجاز لقد أشارت هذه النظرية إلى وجود مستويين لكل فرد، يتمثل أحدهما فى مستوى الإنجاز والقدرة الحالية فى حين يتمثل الــثانى فى مستوى طموح الفرد وإنجازه المستقبلى وعليه فان الدافع على الإنجاز يقاس بمدى المسافة التى تفصل بين كلا من المستويين فإذا كانت المسافة سهلة التحقيق أهمية مستحيلة التحقيق ، فان الدافع على الإنجاز لا يــتولد . أما إذا كانت المسافة صعبة التحقيق ولكنها غير مستحيلة ، فأنها تولــد الدافــع على الإنجاز ، حيث يسعى الفرد إلى الارتقاء بأدائه الحالى ليــبلغ مســتوى الأداء الــذى يطمــح إليه فإذا ما بلغه فانه يبدأ فى وضع طموحاتــه عند مستوى اعلى ويحاول تحقيقه .. وهكذا ، أوضاعه انه لا يوجد سقف يتوقف عنده الطموح الإنسانى .

كذلــك أشارت هذه النظرية إلى أهمية بل وضرورة تكوين أجيال ذوى طموحــات عالية وذلك من خلال التنشئة السليمة فى الصغر ، والتى تعــتمد علــى إعطاء تكليفات للطفل تنطوى على بعض الصعوبة وتتحدى قدراته وكذلك إعطائه مساحة مدروسة لاتخاذ القرارات بنفسه ولنفسه .

أمــا بالنســبة للقــدرة على الإنجاز الطموح ، فأنها ترتبط ببعض المفاهيم الهامة الأخرى مثل نظم التعليم والتدريب وسياسات المنظمة فيما يــتعلق بــنظرتها إلى أهمية الإنجاز الطموح فعلى سبيل المثال تقوم حاليا شركة مايكروسوفت بتوظيف الشباب دون سن العشرين باعتبارهم خامات

فكـــرية يمكن تشكيلها للإنجاز الطموح ، شريطة أن تتوافر لديهم الرغبة الجادة فى العمل والمعرفة الأساسية .

(١٠) انخفاض القدرة على التصدير :

فى ظل عالم منفتح على بعضه وفى ظل اتفاقيات التجارة الحرة ، فـــان القدرة على التصدير تصبح معياراً أساسيا لفاعلية المنظمة ومحركاً هامـــاً لتطويرها فى جميع الدول نامية كانت أم متقدمة ، وكما نعلم جميعاً فـــأن الدول المتقدمة الغنية تود أن تكون هى المجتمعات المنتجة فى حين تكون الدول النامية هى أسواقها ، وعليه ، فأن القدرة على التصدير تحتل مكانـــة هامة لما لها من انعكاسات على الأرصدة من العملات الصعبة ، الـــتوزان فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات ، والاعتماد على الذات كـــبديل للاســـتعمار الاقتصـــادى ، إعادة الاستثمار ، جذب الاستثمارات الأجنبية ، مواجهة البطالة ، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام .

ولاشـــك أن القدرة على التصدير لن تتحقق إلا إذا كانت المنظمة قادرة على التطوير والتطور لبلوغ المواصفات العالمية وغزو الأسواق ، كمـــا أنه مما لا شك فيه أيضا أن القدرة على التصدير تتوقف على كفاءة ونـــزاهة الأجهزة الحكومية التى تسهل العمل فى هذا المجال ، كما تتوقف أيضا على مدى توافر الإمكانات المادية وعلى رأسها وجود أسطول قوى للنقل البحرى .

(١١) انخفاض القدرة على تلبية احتياجات المجتمع :

يتمـــثل أحد معايير التفوق فى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المجـــتمع بالكم والجودة والأسعار المناسبة ومن هنا جاءت النقلة النوعية من ملكية الدولة للقطاعات الإنتاجية والخدمية إلى ملكية القطاع العام تحت شعار الخصخصة باعتبار أن القطاع الخاص يتميز بالقدرة والدافعية على الانطلاق لتلبية احتياجات المجتمع .

فهل استطاع القطاع الخاص تحقيق هذه الأمانى ؟

ســـوف أوجل الإجابة على هذا السؤال إلى الباب الخاص بقضايا التطوير فى نهاية الكتاب .

(١٢) انتشار البطالة :

يـــرى الكثيرون وخاصة على المستوى الرسمى أن ظاهرة انتشار الـــبطالة تـــرجع إلى الزيادة أهمية الانفجار السكانى ، ولاشك أن فى ذلك مغالطة كبيرة إذ أن هذه المشكلة إنما ترجع إلى تراجع وبطء عملية التنمية الاقتصـــادية ، وإلا فكـــيف نقارن أنفسنا بدولة مثل الهند او الصين أهمية حتى نيجيريا .

وحيث أن منهجية التنمية الاقتصادية أصبحت تدور فى فلك النظام الرأسمالى والاقتصادى وليس النظام الاشتراكى ، فمن هو المسئول الأول عـــن انتشـــار ظاهرة البطالة ، مرة أخرى سوف ارجئ الإجابة على هذا السؤال للباب الأخير من هذا الكتاب والخاص بقضايا التطوير .

الباب الثانى

مناهج تطـويـر التنظيم

مقدمـــــة

ســوف نستعرض فى هذا الباب وبشئ من التفصيل المناهج المختلفة لتطوير التنظيم وهى المنهج التنظيمى ، المنهج الفردى ، والمنهج الجماعى .

وممـــا يجـــد ملاحظـــته أن هذه المناهج الثلاث ليست بديلة لبعضها الـــبعض ولكـــنها تتكامل فيما بينها لتكون منظومة ومنهجية واضحة لمعنى تطوير المنظمة .

وإذا جاز التشبيه فإنه يمكن القول أن منهجية تطوير المنظمة أشبه ما تكـــون بتكوين فريق قومى لكرة القدم (أو أى فريق قومى للعبة جماعية) . وفـــى مثل هذه الحالة فإن منطق تكوين هذا الفريق يحتم علينا بناء الملعب أولا ومدرجاتـــه ومداخله ومخارجه وفقا للمقاييس الدولية المتعارف عليها ، وهـــذا المنهج التنظيمى . وبعد الانتهاء من بناء الملعب يأتى الدور الخاص باستقطاب وتدريب اللاعبين على الأدوار المختلفة وتنمية مهاراتهم الفردية والارتقـــاء بهم إلى المستوى المطلوب ، وهذا هو المنهج الفردى . بعد ذلك يـــأتى مهمـــة تـــدريب الفريـــــق على مفهـــوم اللعب الجماعى ذلك (أن المكســـب أو الخسارة ليست حكراً على فرد واحد وإنما الفريق كله) هذا هو المنهج الجماعى .

الفصل الرابع

المنهج التنظيمي للتطوير

يفــترض هــذا المنهـــج أن عمليـــــة التطوير ، إذا قدر لها أن تحدث ، لا بد وأن تتركز حول بناء المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقــب ٠ وعلـــيه ، فـــإن هذا المنهج يركز على كل ما يتعلق بوظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل وكذلك الوظائف على مستوى الإدارات المكونـــة لهـــا ، حـــتى يمكن بناء بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والمبادأة والتطوير .

ومـــن الناحية الأخرى فإن هذا المنهج لا يركز على الأفراد الذين يكونون المنظمة من داخلها ، بل ينظر إلى هؤلاء الأفراد كأحد المعطيات التنظيمـــية ، بمعـــنى آخر، فإن هذا المنهج يفترض أن الفرد هو المتغير التابع فى حين أن المنظمة هى المتغير المستقل . وعليه ، فإن أى تطوير يحـــدث داخـــل بيـــئة المـــنظمة ذاتها لابد وأن يؤدى إلى تغيير مماثل أو محسوب فى أفرادها ، وبذلك يمكن القول أن هذا المنهج يقوم بعملية تحييد لأفراد المنظمة ودورهم فى أحداث التطوير حتى اكتمال بناء التنظيم ٠

ولاشـــك أن منطق التطوير ، وفقا لهذا المنهج يعتبراً أمرا معقولاً ومقـــبولاً أيضا ، ذلك أنه من العسير إحداث تغيير ما فى فرد ما إذا كانت المـــنظمة التى يعمل بها هذا الفرد غير منظمة وغير منتظمة ٠ وعليه ، فإن هذه الفلسفة التى تقوم على محاولة خلق المنظمة الناجحة أولا كأسلوب لإجـــبار الأفراد الذين ينتمون إليها على التطوير فلسلفة لا غبار عيها من الناحية المنطقية .

مـــن واقـــع هذه النظرة برزت بعض النظريات التى عرفت باسم (نظـــريات التنظيم الكلاسيكى) محاولة التوصل إلى تلك المنظمة المشار

إلـــيها آنفـــا . ولقد قامت هذه النظرية على مبدأ المثلية optimization principle والـــذى يهدف إلى تعظيم عائد المنظمة ، كما أن وسيلتها فى ذلـــك تركزت حول خلق المنظمة ، بشكل لا يسمح بظهور الآثار المترتبة علـــى الاخـــتلافات والانحـــرافات فى السلوك الإنسانى داخلها ، وهذا هو المضـــمون الأساســـى لحرمة الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية على التوالى .

وحـــتى يمكن التوصل إلى ذلك التنظيم الناجـــح ، كأداة للتطوير ، فإنـــه يجب التعرض لمجموعة المبادئ التى تشكل مثل هذا التنظيم والتى يمكن إجمالها فيما يلى ، التخصص وتقسيم العمل ، نطاق الإدارة ، وحدة الإشراف ، وحدة الاتصالات ، السلطة والمسئولية ، والعلاقة بين التنفيذيين والاستشـــاريين ، السياســـات الإدارية بالمنظمة ، المركزية واللامركزية والنمو الرأسى والأفقى للمنظمة .

أولاً : تقسيم العمل والتخصص :

بلغـــة نظـــرية الإدارة ، فإن عملية تجميع الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض عـــادة ما يرمز إليها بعملية (تقسيم العمل) وعليه ، فإن تقســـيم العمل يعنى تجميع الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض عند كل مستوى تنظيمى داخل المنظمة وليس تجميعها عند مستوى الإدارة الواحدة فقط وعليه فإن لفظ "تقسيم العمل" لا يعنى فقط تكوين الإدارات المتعارف عليها مثل إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل وإنما يمتد أثره ليشمل تقسيم المـــنظمة ذاتهـــا إلـــى فروع أيضا. وحيث أن الخريطة التنظيمية تصور

العلاقـــات الرسمية بين المجموعات المختلفة من الأنشطة أو الأعمال التى يتم تحديدها داخل المنظمة ، فإن تقسيم العمل يصبح بمثابة الخطوة الأولى المرتبطة بوظيفة التنظيم .

وهـــناك عـــدة أســـس يمكن استخدامها فى عملية تجميع الأنشطة المتجانسة داخل المنظمة ، أى فى عملية تقسيم العمل ، إن الأساس العددى يعـــنى ببســـاطة تحديد وتوزيع أعداد متساوية من العاملين بشكل عشوائى علـــى جمـــيع الوحـــدات التنظيمية ، أى جميع الإدارات أو الفروع داخل المنظمة الواحدة ، أن تقسيم العمل وفقا للأساس العددى فقط أمر لا يصح تطبيقه مع النمو والتعقد الذى صاحب تطور المنظمات الحديثة المختلفة ، ويرجع ذلك إلى اختلاف حاجة الإدارات أو الفروع داخل المنظمة الواحدة إلى مختلف المهارات ، كما يرجع ذلك أيضا إلى أن هذا الأساس لا يتسق مـــع الحاجة إلى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة داخل المنظمة ، وحيث أن تقســـيم العمل القائم على الأساس العددى يصبح ذا معنى إذا ما استخدم فـــى توزيـــع القوى العاملة المتماثلة المهارات ، فإن الأساس العددى كان صالحا للتطبيق فى تنظيم الجيوش فى القرون الوسطى .

إن أحـــد الأسس الهامة الشائعة الاستخدام هو أن يتم تقسيم العمل وفقـــا للوظـــيفة أو النشـــاط المراد إنجازه . أن تكوين الإدارات المختلفة بالمـــنظمة وفقـــا للوظيفة أمر يتسق مع الحاجة إلى التخصص الوظيفى ، الـــذى لا غـــنى عنه لأية منظمة ، وبالرغم من تنوع وتعدد الأنشطة التى يجب تأديتها داخـــل المنظمة الواحدة فى وقتنا الحاضر ، إلا أن الكثير من العناية والاهتمام يتم إعطاؤه إلى ثلاثة أنواع محددة من هذه الأنشطة وهى

الإنتاج والتسويق والتمويل وذلك حين تقســـيم العمل على أساس الوظيفة (الأساس الوظيفى) .

وفـــى المـــنظمات الصـــناعية ، فـــإن الإدارات التى تتولى القيام بوظـــائف الإنـــتاج والتســـويق عادة يطلق عليها لفظ " الإدارات الوظيفية الرئيسية " ٠ وبالرغم من أهمية الإدارات الأخرى بالمنظمة أيضا لضمان بقائهـــا واســـتمرارها فـــى القيام بعملها ، إلا أن تلك الإدارات المرتبطة بالوظائف الحيوية اللازمة لبناء المنظمة واستمرارها فى القيام بعملها هى تلـــك الإدارات التى يطلـــق عليها لفظ الإدارات الوظيفية الرئيسية بمعنى آخـــر ، فإن الإدارات التى تقوم بخلق المنافع الأساسية هى تلك الإدارات التى تعتبر فى حكم الإدارات الوظيفية الرئيسية ، وطالما أن إدارة الإنتاج تقـــوم بخلق المنافع الشكلية والزمانية للسلعة أساسا ، فى حين تقوم إدارة التســـويق بخلـــق المنفعة المكانية ومنفعة الحيازة أساسا ، لذلك فإنه يطلق علـــى كل منها لفظ الإدارات الوظيفية الرئيسية آخذين فى الاعتبار أن هذا التحليل ينطبق على المنظمة الصناعية .

وبغـــض النظر عن المستوى التنظيمية ذاته ، فإن تجميع الأنشطة المتشابهة على أساس وظيفى يجب أن يتم وفقا لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديـــته ٠ وعلـــيه ، فإن الأساس الوظيفى يتم تطبيقه بكثرة فى المنظمات الكبـــيرة الحجـــم التى تشتمل على أنواع متعددة من الأنشطة وعليه ، فإن إدارتـــى المشـــتريات والحســـابات بأيـــة منظمة تعتبر أمثلة على تجميع الأنشطة المتشابهة وفقا للأساس الخاص بالوظيفة ، وبالمثل ، فإن إدارات

التشـــطيب والطـــلاء فى مصنع ما تعتبر أمثلة على تكوين الإدارات وفقا للأساس الخاص بالوظيفة أيضا .

بالإضـــافة إلى ذلك ، يمكن أيضا تقسيم العمل وفقا للمنتج أو خط المنتجات وبالنسبة لتقسيم العمل وفقا للمنتج ، فإن مدير الفرع أو المصنع عـــادة ما يملك سلطات واسعة فيما يتعلق بالإنتاج والبيع والخدمة الخاصة بالمنتج أو المنتجات التى يقوم بإنتاجها ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن يـــتم اختيار موقع هذا الفرع أو المصنع بحيث يكون قريبا من التسهيلات الإنتاجية الأخرى الخاصة بالمنظمة الأم . فقد يحدث أن يكون لمنظمة ما أكـــثر من مصنع أو فرع يقع كل منها بجانب الأخر فى نفس الوقت الذى يكـــون بكـــل مـــنها إدارة منفصلة تماما للبيع ففى شركة جنرال موتورز الأمريكـــية مـــثلا نجـــد أن الفروع الخاصة بالسيارات البويك والكاديلاك والشيفروليه تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقا للمنتج .

وفـــى حيـــن يعتـــبر اكتمال خطوط المنتجات وتكوين واكتساب المعـــرفة المتخصصة بالمنتج المعين بمعرفة المهندسين ورجال البيع من المـــزايا الرئيســـية المرتبطة بتقسيم العمل وفقا للمنتجات ، فإن مشكلات التنسيق واحتمال تمركز القوة فى بعض الفروع دون البعض الاخر بدون مـــبرر تعتـــبر من المساوئ الأساسية المرتبطة بتقسيم العمل وفقا للمنتج أيضا .

كذلك يعتبر "الأساس الجغرافى" أساسا رابعا من الأسس المستخدمة فى تقسيم العمل بالمنظمة • وفى هذه الحالة ، فإن الموقع الجغرافى للفرع بالقياس إلى الموقع الجغرافى للمنظمة الأم لا يعتبر عاملاً ذا أهمية ، ففى

حيـــن يؤدى القرب من الظروف المحلية السائدة فى موقع جغرافى ما إلى وفـــورات اقتصادية أكثر سواء فى الإنتاج أو البيع ، فإن تقسيم العمل وفقا للأســـاس الجغـــرافى يصـــبح واجب الاستخدام • كذلك تعتبر الرغبة فى المواءمـــة والـــتوافق مع الظروف المحلية للسوق سببا له ما يبرره لتقسيم العمـــل وفقا للأساس الجغرافى بصفة عامة ، أما إذا استخدم هذا الأساس فـــى تقسيم العمل بسبب الصعوبات الخاصة بالاتصالات داخل المنظمة ، فإنـــه يعتـــبر شـــيئا ليس له ما يبرره • فعلى سبيل المثال إنشاء المناطق المختلفة للبيع بحيث يرأس كل منطقة مدير مستقل مثالا على تقسيم العمل وفقا للأساس الجغرافى .

ويعتبر تقسيم العمل وفقا للعملاء من الأسس المستخدمة فى تقسيم العمـــل أيضا • فحينما يكون الهدف هو العمل على زيادة قدرات المنظمة المـــتعلقة بخدمة القطاعات المختلفة من المشترين ، فإن تقسيم العمل وفقا للعملاء يجب أخذه فى الاعتبار بجدية . وتعتبر القدرة على مواجهة جميع الحاجـــات الخاصـــة بكـــل مجموعة من مجموعات العملاء بشكل محدود وواضـــح أحد المزايا الأساسية المرتبطة بتقسيم العمل وفقا للعملاء ، فى حين أن احتمال عدم التوظيف الكامل للطاقات بسبب احتمال تغيير الأهمية النسبية لبعض هذه المجموعات يعتبر أحد مساوئها الرئيسية أيضا ، فعلى ســـبيل المـــثال ، فإن وجود قسم خاص بتلاميذ المدارس فى أحد المتاجر يعتبر مثالاً من أمثلة تقسيم العمل وفقا للعملاء .

وأخـــيرا ، فإنه يمكن تقسيم العمل بالمنظمة وفقا لطبيعة النشاط أو وفقا لطبيعة المعدات المستخدمة • فعلي سبيل المثال ، نجد أن تجميع كل

آلات تثقيب البطاقات فى إدارة واحدة بالرغم من قيامها بإسداء خدماتها لمختلف الإدارات بالمنظمة ، أو تجميع كل إمكانيات عمل البحوث والدراسات فى إدارة واحدة بالرغم من قيامها بخدمة جميع إدارات المنظمة تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط أو المعدات المستخدمة .

هذا ويجب ملاحظة أن تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط لا يخرج فى حقيقته عن كونه حالة خاصة لتقسيم العمل وفقا للوظيفة، وفى كلا الحالتين فإن الأنشطة المشابهة التى يتم تجميعها وفقا لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديته فى مكان واحد أو إدارة واحدة نظراً لحاجته إلى معدات آلية متخصصة ، (بدلا من تأديته فى الإدارات المختلفة بالمنظمة) يعتبر مثالاً من أمثلة تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط ذو المعدات .

إن الحاجة إلى معدات ثقيلة ومتخصصة أو الحاجة إلى الاستخدام المتتابع لأنواع مختلفة من المعدات يجعل تقسيم العمل وفقا لطبيعة النشاط أو المعدات أمراً مرغوباً.

وبالإجمال ، فقد قمنا بمناقشة ستة أسس يتم استخدامها فى تقسيم العمل ، إن أهم هذه الأسس فى المنظمات الحديثة هو الأساس الوظيفى، فى حين أن اقلها أهمية هو الأساس العددى ، أما باقى الأسس المستخدمة فهى الأساس الخاص بالمنتج ، والأساس الجغرافى ، والأساس الخاص بالعملاء ، والأساس الخاص بطبيعة النشاط أو المعدات ، وهذا من المنطقى أن يتم استخدام أكثر من أساس فى تقسيم العمل بالمنظمة الواحدة

ثانياً : نطاق الإدارة :

هـــناك عـــدة مســـميات بديلة لمفهوم "نطاق الإدارة " مثل "نطاق الإشراف" و"نطاق الرقابة" ٠ ويرتبط هذا المفهوم بتحديد عدد المرؤوسين الذيـــن يمكـــن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بفاعلية٠ وبالرغم من أن الكـــتابات الكلاسيكية حاولت فى البداية تحديد نطاق الإدارة لجميع أنواع المـــنظمات علـــى اختلاف نوعياتها ، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن محاولة الوصول إلى معدل واحد لنطاق الإدارة أملا لا معنى له ، وكجزء مـــن عملية التنظيم ، فإنه يجب تحديد جميع خصائص الموقف المعين قبل تحديد نطاق الإدارة المناسب له٠

ويعتـــبر المستوى التنظيمى ، وطبيعة العمل الذى يراد الإشراف علـــيه ، ونوعـــية المرؤوسين الخاضعين للأشراف ، ونوع المنظمة ذاتها بمـــثابة العوامـــل التى تحدد نطاق الإدارة والإشراف المثالى الذى يمكن تطبيقه على موقف ما .

ففـــى المســـتوى التنظـــيمى الأدنـــى بالمـــنظمة حيث يتم توكيل المســـؤوليات الخاصة بأداء واجبات محددة ، فإننا نتوقع أن يكون نطـــاق الإدارة كبـــيـــراً ، أى يشـــــمل عـــدداً كبيراً من المرؤوسين ٠ وبالرغم من عدم وجود تحديد واضح للفروق بين نطاق الإدارة الخاص بالمستويات التنظيمية المختلفة ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن نطاق الإدارة عند المســـتوى الأدنـــى لتقســـيم العمـــل عادة ما يكون أكبر من ذلك الخاص بالمستوى الأعلى والمستوى المتوسط .

كذلــك تؤثــر طبيعة النشاط الذى يراد الإشراف عليه على نطاق الإدارة أيضــا . وبصفة عامة فإنه يمكن القول انه كلما تنوعت الأنشطة الــتى تنطوى عليها الوظائف موضع الإشراف ، كلما صغر نطاق الإدارة ويــرجع الســـــبب فى ذلك (وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ماهى علــيه) ، إلى أن التنوع الكبير فى الأنشطة أو الوظيفة الواحدة عادة ما يتطلــب إشــرافا أكــثر مباشرة من جانب الرئيس على مرؤوسيه ، ومن الناحــية الأخرى ، فإن الوظائف التى تسير وفقا لروتين محدد ومعروف تــؤدى إلــى أن نطاق الإدارة الخاص بها كبيراً . فعلى سبيل المثال إذا قارنــا بيــن أحد رؤساء أقسام البحوث واحد رؤساء خطط التجميع بنفس المنظمة ، فإننا نتوقع أن يكون نطاق الإدارة بالأول اقل من ذلك الخاص بالثانى .

وهناك عامل آخر يؤثر على نطاق الإدارة المناسب بالإضافة إلى ذلــك الخــاص بالمتوسط التنظيمى والى ذلك الخاص بطبيعة النشاط ذاته موضـــع الإشراف ، إلا وهو ذلك الخاص بنوعية الأفراد ذاتهم . فإذا ما تغاضينا عن عنصر التنوع أو الروتين الذى ينطوى عليه النشاط المعين ، فإن المهن التى تتصف بقيام شاغليها بأدائهم لأعمالهم بصورة مستقلة تميل إلــى أن يكون نطاق الإدارة الخاص بها كبيراً نسبياً . ويرجع السبب فى ذلــك إلــى أن مبدأ الاستقلالية فى العمل يؤدى إلى خفض الوقت والجهد اللازميــن للأشــراف . أضــف إلى ذلك أن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث القدرات العقلية والذهنية والدافع على العمل والدافع على تحمــل المســئولية . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول أنه كلما قلت درجة

الاستقلالية فى أداء المرؤوس لعمله وكلما انخفضت مجموع قدراته أيضا ، فإن ذلك يؤدى إلى تضييق نطاق الإدارة الخاصة بالرئيس ، والعكس صحيح .

وأخيراً ، فإن نوع المنظمة ذاتها يساعد أيضا على تحديد النطاق المناسب للإدارة ٠ إن المفاهيم الخاصة بالمركزية واللامركزية وما يصاحبها من درجات متفاوتة فى تفويض السلطة تعتبر توصيفات لأنواع مختلفة من المنظمات . إن التنظيم المركزى هو ذلك التنظيم الذى يتصف بقيام هيئة الإدارة العليا به بوضع التخطيط التفصيلى الشامل له . وعليه فإنه من المتوقع فى التنظيم المركزى أن تتولى الإدارة العليا اتخاذ معظم أو جميع القرارات الإدارية كذلك تميل التنظيمات المركزية إلى تشجيع الإشراف المباشر للرؤساء على المرؤوسين عند كل مستوى تنظيمى حتى يمكن التأكد من قيام كل مرؤوس باتباع السياسات والإجراءات وطرق العمل الموضوعة له بدقة . وعليه ، فإن النتيجة المتوقعة الناتجة عن اتباع فلسفة المركزية فى الإدارة هى أن يكون نطاق الإدارة محدوداً نسبياً .

ومن الناحية الأخرى ، فإن القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم فى المنظمات اللامركزية . وبطبيعة الحال فإنه إذا قام المدير ، وفقا لسياسات المنظمة بإعطاء مرؤوسيه حريات أكبر فى مجال إتخاذ القرارات الإدارية ، فإننا نتوقع أن تزداد قدرة هذا المدير على الإشراف الفعال على عدد أكبر نسبياً من المرؤوسين وعليه ، فإن المنظمة اللامركزية ٠(أى تلك التى تشجع تفويض السلطات إلى

المســتويات الدنيا بها) ، تميل إلى أن يكون نطاق الإدارة بها كبيراً نسبياً بصفة عامة .

وباختصار ، فقد أشرنا إلى أربعة عوامل تؤثر جميعها على تحديد الــنطاق المناسب للإدارة المرتبطة بموقف ما وهذه العوامل هى المستوى التنظــيمى ، وطبيعة العمل ، ونوعية الأفراد ، ونوع المنظمة . ففى حين نجــد أن المســتويات التنظيمية الدنيا ، والأعمال الروتينية ، والمنظمات اللامركــزية جميعها تميل إلى جعل نطاق الإدارة المناسب كبيراً فإننا نجد مــن الناحية الأخرى ،أن المستويات التنظيمية العليا ، والأعمال المتنوعة والمــنظمات المركــزية جمــيعها تميل إلى جعل نطاق الإدارة المناسب محدودا نسبياً .

ثالثاً : وحدة الإشراف :

يقصــد بمبدأ وحدة الإشراف ضرورة توحيد عملية الإشراف ذاتها بحيــث لا يخضع مرؤوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد فــى نفس الوقت . وترجع أهمية هذا المبدأ التنظيمى إلى أنه يقضى على العديد من السلبيات التنظيمية مثل تعدد وتضارب الأوامر وتمييع المسئولية وعدم إنجاز العمل .

رابعاً : وحدة الاتصالات :

يعتـــبر هــذا المبدأ بمثابة العمود الفقرى للمنظمة حيث يقوم بربط كافــة أجــزائها بــدءا بمستوى الإدارة العليا ونزولا حتى مستوى الإدارة الإشــرافية . لذلــك فإن هذا المبدأ يؤكد على أن الاتصالات تأخذ اتجاها واحــدا من الأعلى إلى الأدنى داخل المنظمة ، كما يؤكد، أيضا على مبدأ تــدرج السلطة حيث تزداد كلما صعدنا الهرم التنظيمى وتقل تدريجيا حتى المستوى الأدنى له .

أن الاتصالات تشير فى اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ، داخل المنظمة ، كما يؤكد أيضا على مبدأ تدرج السلطة حيث تزداد كلما صعدنا الهرم التنظيمى وتقل تدريجيا حتى المستوى الأدنى له .

وحيــث أن الاتصــالات تشـــير فى اتجاه واحد من الأعلى إلى الأســفل ، فــإن ذلــك يعنى أن المستوى الأعلى بالتنظيم له حق إصدار الأوامر إلى المستوى الثانى له ، وان المستوى التالى له نفس الحق بالنسبة للمستوى الذى يليه وهكذا حتى قاعدة التنظيم .

ونظراً للجمود الذى يصاحب هذا النوع من الاتصالات ، والتى يطلــق عليها الاتصالات الرسمية ، فقد لجأت المنظمات إلى تطبيق مفهوم الاتصــالات الصــاعدة والاتصالات الأفقية ، حيث تتمثل الأولى فى رفع الــتقارير وتقديم الاقتراحات وليس إصدار الأوامر ، فى حين تتمثل الثانية فــى تشجيع وتدعيم الاتصالات بين الإدارات والأفراد الواقعين على نفس المستوى التنظيمى وذلك اختصاراً للوقت ولزيادة درجة المرونة و أحداث التنسيق المطلوب .

خامساً : السلطة والمسئولية :

تعتــبر مفاهيم السلطة والمسئولية من المبادئ التى لا يمكن للهيكل التنظــيمى أن يظهرها على حقيقتها كما هو الحال بالنسبة للمبادئ السابق ذكــرها ، وبصفة عامة فإن أحد الأبعاد الأساسية للتنظيم تتطلب ضرورة منح السلطة والمسئولية وبالقدر المناسب للمستويات الإدارية المختلفة به ، وبقــدر السلطة الممنوحة لاتخاذ القرارات بقدر ما تكون المسئولية ، وهذا هــو المــبدأ المعــروف باسم مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية ، وإذا كانت المسئولية هى نوع من الالتزام بأداء شئ ما ، فإن مثل هذا الالتزام قد يتم تأديته بدرجات متفاوتة من الكفاءة ، وعليه ، فإن منح السلطة والمسئولية وحدهمـــا أمر لا يكفى ، بل يجب أن يلازمهما مفهوم المساءلة حتى يمكن محاسبة ذوى السلطات على استخدام هذا الحق فى حدود التزاماتهم.

سادساً : العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين .

يتكون التنظيم من مجموعتين من الأنشطة يتولى القيام بها نوعين من المديرين ففى جميع التنظيمات هناك مجموعة من الأنشطة يطلق عليها لفــظ (الأنشــطة التنفيذية) وهى تلك الأنشطة التى تهتم مباشرة بتحقيق الأهداف المرتبطة بالسلعة أو الخدمة المؤداة ، وفى نفس الوقت فإنه يوجد أيضا مجموعة أخرى من الأنشطة يطلق عليها لفظ (الأنشطة المعاونة أو المســاعدة أو الاستشــارية) ، وهى تلك التى توجد للمساعدة فى تحقيق الأهداف المرتبطة بالأنشطة التنفيذية ، وعليه فإن أولئك الذين يتولون تأدية الأنشــطة التنفــيذية يطلق عليهم لفظ (الإدارة التنفيذية أو التنفيذيين) فى

حيـــن يطلـــق لفظ "الإدارة الاستشارية أو الاستشاريين" على أولئك الذين يـــتولون تأدية الأنشطة المعاونة • وفى العديد من المنظمات ، أن لم يكن جميعها ، فإننا نجد الكثير من الخلافات التى تثور بين التنفيذيين من ناحية والاستشاريين من ناحية أخرى ، وهناك العديد من الأسباب التى تفسر مثل هذه الخلافات مثل صراع كل فريق للاستئثار بأكبر قدر ممكن من السلطة داخـــل المـــنظمة حفاظا على كيانه وتدعيما له ، وكذلك نظراً لعدم تحمل الاستشاريين مسئولية التنفيذ وذلك من وجهة نظر التنفيذيين ، وكذلك لكـــون الاستشاريين مصدراً من مصادر القلق المستمر نظرا لما يقدم مـــن مقـــترحات وآراء جديدة بشكل مستمر للإدارة العليا وذلك من وجهة نظر التنفيذيين أيضا • وبالرغم من كل هذه الخلافات وبالرغم من وجاهة أســـبابها ، فإنـــه يجـــب على المنظمة الناجحة أن تجد الطريق الذى يكفل تحديد دور كل فئة ، وكذلك سلطاتها وكذلك إيجاد الوسائل البناءة للقضاء على هذه الخلافات .

وفـــى اعـــتقادي فـــإن هذا الصراع أصبح صراعاً عظيما داخل المـــنظمة فمـــن ناحية كان يطلق على المدير التنفيذى انه المدير الذى يقع على خط السلطة أما المدير الاستشاري فإنه يقع خارجها ، وهذا أمر غير مفهـــوم • فالمديـــر التنفيذي لا يملك حق إصدار أية أوامر إلى مرؤوسى المديـــر الاستشـــارى والعكس صحيح ، كما أن المدير الاستشارى له حق إصـــدار الأوامر إلى مرؤوسيه مثلما يفعل المدير التنفيذى مع مرؤوسيه ، فأين مبرر التفرقة بين من يقع على خط السلطة ومن يقع خارجه .

ومــن ناحــية أخرى فإن المداخل الحديثة للإدارة ومناهج تطوير المنظمة تقوم جميعها على مفهوم المشاركة والتمكين وفرق العمل ، الأمر الــذى يعنى إذابة الفوارق بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية ، بلا تلاشيها بالكامل .

سابعاً : السياسات الإدارية :

يجــب أن يتوافر لدى التنظيم الكفء مجموعة السياسات التى تكفل توجيه دفــة الأمــور به بسهولة ووضوح . هذا ويمكن تعريف السياسات بأنها عــبارات إرشادية عامة توجه عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة . وقد توضع هذه السياسات فى شكل مكتوب ، وهذه هى السياسات المكتوبــة ، كما أنها قد لا تكون مكتوبة على الإطلاق ، وهذه هى السياسات المتعارف عليها .

ثامناً : المركزية واللامركزية :

يقصــد بالمركزية تركز عملية اتخاذ القرارات فى أيدى فئة قليلة من الأفراد ، فى حين تعنى اللامركزية توزيع هذه العملية على عدد أكبر من الأفراد .

بالإضــافة إلى ما سبق فإن مفهوم المركزية / اللامركزية يرتبط أيضــا بالشكل التنظيمى للمنظمة حيث يشير الشكل التنظيمى المسطح إلى مــنظمة لا مركــزية فــى حين يشير الشكل التنظيمى الطويل إلى منظمة

مركـــزية الـــنزعة .. وبالـــرغم من ذلك ، فإن الشكل التنظيمى لا يعطى الصورة الحقيقة ذلك أن العبرة الحقيقية ترتبط بأسلوب اتخاذ القرارات .

وبصـــفة عامة ، فإن مفهوم المركزية له عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلى:

- السرعة فى اتخاذ القرار .
- تحمـــل المخاطـــرة وتحديـــد المخطـــئ حين حدوث الخطأ .
- حسم المواقف المتضاربة .
- سهولة المسائلة .

أما عيوب مفهوم المركزية فيمكن إجمالها فيما يلى :

- عدم استقطاب آراء الأخرين .
- عدم توافر جميع المعلومات المرتبطة بالقرار .
- زيادة درجة الإحباط لدى المرؤوسين .
- عدم ضمان التنفيذ الجيد للقرارات التى لا يشارك فيها الآخرون.
- أضـــعاف التفكير الابتكارى لدى الآخرين وزيادة درجة الاتكالية على رؤسائهم.

ولاشـــك أن مـــزايا مفهـــوم المركـــزية تعتبر تغيير عيوب مفهوم اللامركـــزية ، كمـــا أن عـــيوب مفهوم المركزية تعتبر بمثابة مزايا مفهوم اللامركزية ، وحيث أن لكل مزاياه وعيوبه ، فإن قضية الإدارة تصبح قضية

أحـــداث الـــتوازن بيـــن كل من المركزية واللامركزية بحيث يمكن تقضية المزايا المرتبطة بكل منهما .

وحيـــث أن الإدارة هـــى إدارة مواقـــف ، لذلك فإننا نجد أن هناك مواقـــف قـــد تتطلب درجة عالية من المركزية فى اتخاذ القرارات ، كما أن هناك مواقف قد تتطلب درجة عالية من اللامركزية فى اتخاذ القرارات ، .. وكلاهما يساهم فى زيادة درجة فاعلية المنظمة .

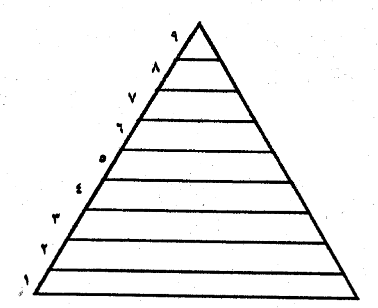
تاسعاً : النمو الرأسى والنمو الأفقى للتنظيم :

كلمـــا زاد حجم أعمال المنظمة كلما نما الهيكل التنظيمى الخاص بها أفقـــيا ورأسيا . إن إضافة أى عدد من المستويات التنظيمية إلى ما هو قائم يعتـــبر نمـــواً رأسيا ، فى حين أن فصل بعض الوظائف عن بعضها وزيادة عددها مع بقاء عدد المستويات التنظيمية كما هو يعتبر نموا أفقيا .

وحيث أن إضافة أى عدد من المستويات التنظيمية للهيكل التنظيمى يعـــنى أن المـــنظمة تـــنموا نمواً رأسياً ، فإن وصف العلاقة بين المستويات التنظيمـــية المختلفة داخل المنظمة الواحدة عادة ما يرمز إليه بلفظ (العملية الرأســـية) . وعلـــيه ، فإن تفويض السلطات وتوزيع المسئوليات بالمنظمة تعتبر من مكونات العملية الرأسية بها .

بعض نماذج الهياكل التنظيمية

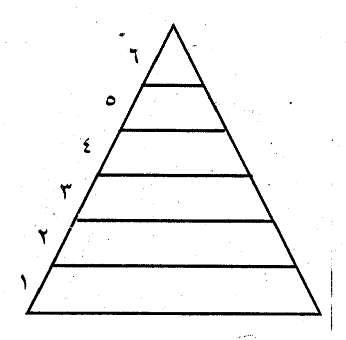
شكل رقم (٧)



ملامح هذا الهيكل :

- تعدد المستويات التنظيمية .
- هيكل مركزى الشكل .
- تركـــز كـــم قلـــيل من السلطات عند كل مستوى تنظيمى .
- صعوبة الاتصالات واحتمالات تشوه الرسائل .
- البط فى العمل .
- انخفاض درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات .

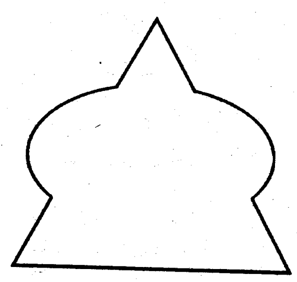
شكل رقم (٨)



ملامح هذا الهيكل:

- قلة المستويات التنظيمية .
- هيكل لا مركزى الشكل .
- تركـــز كـــم أكبر من السلطات عند كل مستوى تنظيمى .
- سهولة الاتصالات واحتمالات عدم تشوه الرسائل .
- السرعة فى العمل .
- زيادة درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات .

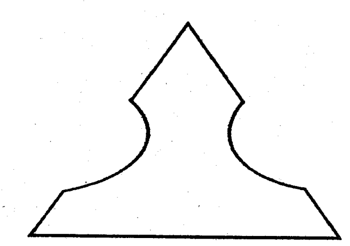
شكل رقم (٩أ)



ملامح هذا الهيكل :

- اختناقات على مستوى الإدارة العليا
- زيادة عدد العاملين (الإدارة الوسطى) فى وسط التنظيم.
- اختـــناقات فى سلم الترقى من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا .
- ارتفـــاع تكلفـــة (الأجـــور والرواتب) بالنسبة لفئة الإدارة الوسطى .
- توقـــع وجود اختناقات فى الترقى من الإدارة الإشرافية إلى الإدارة الوسطى .

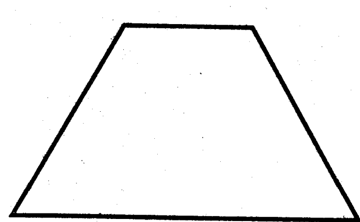
شكل رقم (١٠)



ملامح هذا الهيكل :

- زيادة عدد أفراد الإدارة العليا .
- نقص فى عدد أفراد الإدارة الوسطى .
- **توقـــع أن تكـــون فئة الإدارة الوسطى بمثابة عنق زجاجة بالنسبة للعمل .**
- وبالتالى توقع البطء فى اتخاذ القرارات الإدارية .
- عـــدم وجود نظام يسمح بتأهيل أفراد الإدارة الإشرافية لتولى مهام الإدارة الوسطى .
- توقع ازدياد التكلفة نتيجة للبطء فى أداء العمل .

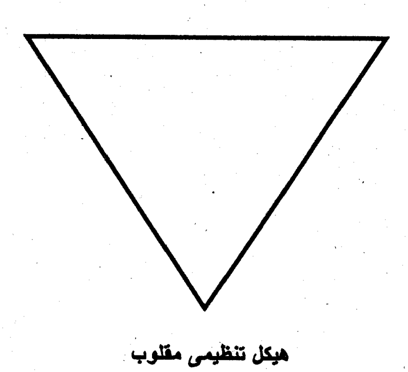
شكل رقم (١١)



ملامح هذا الهيكل :

- مــن حيــث الشكل فإن هذا الهيكل لا يوجد ، إلا أنه يوجد من حيث المضمون
- وجود درجة عالية من المشاركة على مستوى فئة الإدارة العليا.
- توقع الكثير من الإيجابيات فى اتخاذ القرارات نتيجة للمشاركة.
- عدم اعتماد التنظيم على كفاءة رجل واحد ، حيث تتوافر البدائل .
- توقع أن تكون شخصيات أفراد الإدارة العليا شخصيات سوية .
- الخوف من تميع المسائلة فى المستوى الأعلى عند حدوث خطأ.
- الخوف من محاولات تسلط البعض عن المستوى الأعلى بالتنظيم.

شكل رقم (١٢)

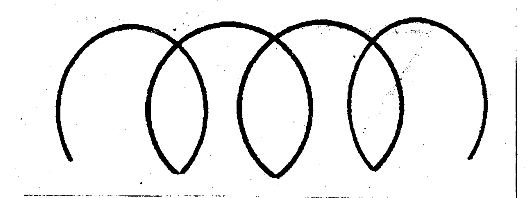


هيكل تنظيمى مقلوب

ملامح هذا الهيكل :

- **هذا الهيكل لا يوجد فى واقع الحياة العملية .**
- **هـــذا الهـــيكل تصوير مجازى لتفويض السلطات بشكل كبـــير إلـــى أفراد الإدارة الإشرافية والعاملين عند هذا المستوى .**
- **هذا الهيكل تصوير مجازى لمفهوم " تمكين العاملين " .**
- **هذا الهيكل تصوير مجازى لأهمية فرق العمل بالمنظمة .**

شكل رقم (١٣)

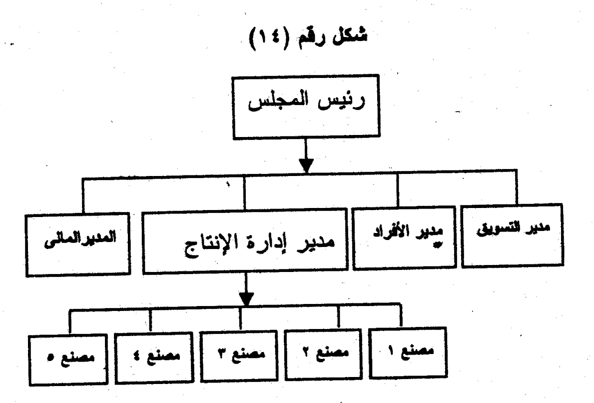


هيكل تنظيمى متسلسل

ملامح هذا الهيكل :

- هذا الهيكل تصوير مجازى لبناء المنظمة حول فرق العمل.
- هذا الهيكل يؤكد أهمية التنسيق بين فرق العمل بالمنظمة .
- هـذا الهيكل لا يعنى غياب الإدارة العليا ، إلا أنه يصعب تصويرها أو رسمها .
- هذا الهيكل يتوافق مع مفهوم الجودة الشاملة بدرجة كبيرة .

شكل رقم (١٤)

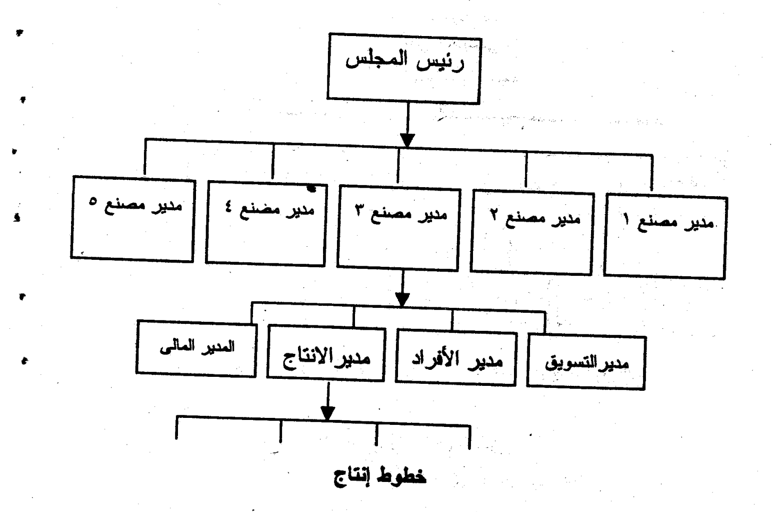


هيكل تنظيمى مركزى لمنظمة متعددة المصانع وخطوط الإنتاج

ملامح هذا الهيكل :

- وجود درجة عالية من المركزية فى التنظيم
- وجود أعباء غير عادية (كثيرة) على عاتق مدير الإنتاج.
- احتمالات نشوب الصراع بين مدير الإنتاج ومدير التسويق عند الفشل ويمنع المسائلة نتيجة لذلك .
- انخفاض درجة المرونة فى أداء المنظمة .
- وجـود العديـد من المشاكل فى قطاع الإنتاج وخاصة إذا كانت مواقع هذه المصانع متباعدة جغرافياً .
- انخفاض دافعية مديرى المصانع على العمل .
- ملحوظة هذا الهيكل يمثل الشكل التنظيمى لشركة فورد الأمريكية .

شكل رقم (١٥)



هيكل تنظيمى لا مركزى لمنظمة متعددة المصانع وخطوط الإنتاج

ملامح هذا الهيكل :

- وجود درجة عالية من اللامركزية فى التنظيم .
- توزيع متكافئ لأعباء العمل فى كافة الأنشطة .
- وجـــود منافســـة صحيحة بين مديرى المصانع وخاصة فى حالة تحديـــد مجلـــس الإدارة لحرية الحركة لكل منها من حيث النوع والمستوى السعرى .
- وجـــود دوافع قوية لدى مديرى المصانع على العمل وخاصة فى ظل تبعية جميع الأنشطة له
- عدم تميع المسائلة نتيجة لشبه الاستقلالية التى يتمتع بها مدير كل مصنع .
- عدم وجود منافسة بين مصانع المنظمة (نتيجة لوضع استراتيجية الإنـــتاج والتســـعير) حيث تصبح المنافسة مع النظائر فى القطاع الصناعى .
- ملحوظة هذا الهيكل يمثل الشكل التنظيمى لشركة جنرال موتورز الأمريكية .

ممـــا سبق يتضح لنا أن المنهج التنظيمى كأسلوب لتطوير المنظمات يؤكد أساسا على العمل وليس على الأفراد ، باعتبار أن العمل أمر له أهميته ، وباعتـــبار أن الأفراد قادرين على التكيف مع أى تطوير يحدث فى مجال العمـــل. كذلك يتضح لنا أن المنهج التنظيمى كأسلوب لتطوير المنظمات لـــيس حديـــثا فـــى نوعه ، وإنما هو منهج يرتبط بضرورة خلق وتشكيل التنظـــيم وفقـــا للأبعـــاد التى سبق لنا ذكرها . وبمعنى آخر ، فأنه إن لم تـــتوافر هـــذه الأبعاد للتنظيم وبالقدر الكافى ، فإن مثل هذا التنظيم يصبح عاجزاً عن التطوير ، وبالتالى ، فإن هذا المنهج لا يتطلب ضرورة توافر هـــذه الأبعاد بالتنظيم فحسب بل ويتطلب ضرورة مراجعتها وتقويمها من وقت لآخر وبصفة مستمرة أيضا .

أدوات التطوير :

يعتمد هذا المنهج فى تطوير المنظمات على مجموعة من الأدوات والـــتى تتلخص فى دراسات الوقت والحركة ، توصيف وتقييم الأعمال ، اللامركزية ، ونظم المعلومات .

(١) دراسات الوقت والحركة :

تـــنطوى دراسات الحركة على ملاحظة وتسجيل جميع الحركات الـــتى تكـــون العمل المعين ، وكذلك كيفية الأداء حتى يمكن التوصل إلى احســـن الطـــرق لإنجـــاز مثل هذا العمل وتعميمها . ولذلك، فإن دراسة الحركة تؤدى فى النهاية إلى تنميط طرق العمل بهدف رفع الإنتاجية . أما

دراســة الوقــت فإنهــا تــنطوى بين على تحديد المعيار الزمنى النمطى المناسب للإنتاج ٠ ومن هنا جاء الربط بين دراسات الوقت والحركة حيث تحــدد الأولـــى كم الإنتاج الذى لا يجب النزول عنه فى حين تحدد الثانية أحســن طــرق الأداء لتحقيق هذا الكم ومن البديهى القول أنه حتى يمكن وضـــع مـــثل هذا النظام موضع التطبيق العملى ، فإنه يجب استخدام نظم الحوافز المادية المناسبة التى تتواكب معه .

(٢) توصيف وتقييم الأعمال :

يقصـــد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التى ينطوى عليها هذا العمل جملة وتفصيلاً وكذلك مجموع المستهلك والمسئوليات المرتبطة بـــه ، وكذلــك نوعية التنظيم و الخبرة اللازمة لأدائه، وأخيرا ، مجموع ظروف العمل المادية التى يتم تأدية العمل من خلالها .

وتــرجع أهمـــية توصيف وتقييم الأعمال إلى العديد من الأسباب التى يمكن إجمالها فيما يلى :

- يؤدى توصيف الأعمال إلى تحديد عددها وكذلك تحديد عدد شاغليها ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة القدرة على توزيع أعباء العمل بشكل دقيق وفقا لما يتضمنه كل عمل من أنشطة ٠ وهذا بلا شك يؤدى إلى العديد مـــن الإيجابـــيات مـــثل منع الازدواج أو التكرار فى أداء العمل بين شاغلى الأعمال المختلفة ، السرعة فى الإنجاز ، تحديد المسئولية بدقة وموضـــوعية فـــى حالات الفشل ، سهولة ووضوح إجراءات العمل ،

وتحقيق درجة عالية من الرضاء لدى العاملين نتيجة لوضوح أعمالهم (ووظائفهم) بالنسبة له .

- يــؤدى التوصــيف الدقــيق للأعمــال إلــى التحديد الدقيق لما يسمى (مواصــفات أو اشتراطات شغل العمل)، أى تحديد تلك الاشتراطات الــتى يجب أن تتوافر فيمن يشغل العمل المعين. ولاشك أن التحديد الدقيق لهذه الاشتراطات يساعد الإدارة كثيراً فى اختيار العاملين حيث تصــبح عملية الاختيار أمراً موضوعياً إلى حد بعيد (أى قائما على معايير محددة ترتبط بالعمل ذاته) ، وهذا بدوره أمر له أهميته بالنسبة لكل من المنظمة والفرد العامل نفسه . فبالنسبة للمنظمة ، فإن الاختيار الســليم يعــنى اختــيار أولئك الذين تتوافر لديهم احتمالات أكبر على الــنجاح فــى أداء العمــل مــن غيرهم ، الأمر الذى يزيد من فاعلية المــنظمة فى النهاية . أما بالنسبة للفرد فإن الاختيار السليم يؤدى إلى تســكينه على العمل الذى يتلاءم وقدراته ومهاراته ، الأمر الذى يزيد من قوة دافعه على العمل بما يحمله ذلك من تأثير إيجابى على مستوى أدائه .

- تســاهم عملية توصيف الأعمال فى تخطيط العملية التدريبية بالمنظمة وبشكل مباشر ، من المعروف أن الخطوة الأولى فى العملية التدريبية تتطلب ضرورة تحديد احتياجات التدريب أى تحديد أولئك الذين يجب إخضاعهم للتدريب ، فإذا ما تصورنا أن الرئيس قام بتحديد اشتراطات شــاغلى الأعمال ، وأنه قام أيضا بمقارنتها بالمواصفات المتوافرة فى شــاغليها الحاليــن ، فــإن الفــرق بين ما يجب أن تكون عليه هذه

الاشتراطات وبين المواصفات الفعلية يمثل الفجوة التى يجب أن تكون محـــوراً للتدريـــب ، وكذلك الحال بالنسبة للأعمال الجديدة التى يرقى إليها الأفراد.

- ترتبط عملية توصيف الأعمال أساسا بعملية تحديد الأجور والمرتبات العادلـــة الخاصـــة بكـــل منها٠٠ الأكثر من هذا ، فإن تحديد الأجور والمرتـــبات أمر يصعب عمله بدون التوصيف الدقيق للأعمال كخطوة أولـــى ، بمعنى آخر، فإن العدالة فى وضع أنظمة الأجور والمرتبات تتطلب ضرورة أن ترتبط هذه الأجور والمرتبات بنوعية الأنشطة التى يتضـــمنها كـــل عمـــل ، بحيث انه كلما زادت درجة أهمية وصعوبة الأنشـــطة كلمـــا كان من المتوقع أن يحصل من يؤديها على أجر أو مرتب أعلى ، والعكس صحيح كلما قلت أهمية وصعوبة هذه الأنشطة وعلـــيه فإن توصيف الأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذى يمكن للإدارة من خلاله تحديد سياسات الأجور والمرتبات وبشكل موضوعى٠
- كذلك يؤدى التوصيف الدقيق للأعمال إلى زيادة قدرة الرئيس المباشر على فهم جميع الأعمال التى تدخل ضمن نطاق القسم أو الإدارة التى يشـــرف عليها ، وكذلك معرفة تسلسل العمل ودورته ، وكذلك جميع الإجراءات المرتبطة به ، بحيث يؤدى ذلك كله إلى زيادة قدراته على معرفة نقاط الضعف التى تنطوى عليها دورة العمل تمهيداً لتطويرها إلـــى الأحسن ، إذا رغب فى ذلك ، وبمعنى آخر، فإنه لا يمكن لأى رئـــيس أن يطور دورة العمل بإدارته إلى الأفضل ، إلا إذا كان قادراً علـــى فهـــم دورة العمل الحالية أولا ، وهذا أمر لا يتأتى إلا إذا كان

هـــناك توصيفا دقيقا لمجموع الأعمال التى يشرف عليها والتى تكون دورة العمـــل الحالـــية أولاً ، وهـــذا أمر لا يتأتى إلا إذا كان هناك توصـــيفا دقيقا لمجموع الأعمال التى يشرف عليها والتى تكون دورة العمل هذه .

- وأخيراً ، فإن التوصيف الدقيق للأعمال يعتبر بمثابة أحد الطرق التى تساعد الرئيس فى تخطيط حجـــم ونوعية العمالة اللازمة له ، ذلك أن التوصـــيف عـــادة ما ينطوى على تحديد الوقت النمطى اللازم لأداء جمـــيع أنشـــطة العمل المعين ، وبالتالى، فإنه بقسمة إجمالى الوقت الـــلازم لأداء العمـــل كله على الوقت النمطى اللازم للأداء فإنه يمكن التوصل إلى عدد العاملين اللازمين لأداء العمل.

أمـــا تقيـــيم الأعمـــال فيقصد به تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنـــة بـــباقى الأعمـــال ، أى تحديد ما يسمى بهرم أو هيكل الأعمال بحيـــث تقع الأعمال الأكثر أهمية فى قمة هذا الهرم أو الهيكل وتلك الأقل أهمـــية فـــى قاعدته . ومن الناحية التنظيمية هناك عدة استخدامات لعملية التقييم يمكن إجمالها فيما يلى :

□ يســـاعد تقييم الأعمال الرئيس على التعرف على نواحى الخلل فى هـــيكل العمالة ومن المعروف أن هيكل العمالة مثله فى ذلك مثل الهـــيكل التنظـــيمى، يأخذ الشكل الهرمى المتعارف عليه ، وهذا يعنى أن تكون الوظائف الأكثر أهمية والتى تقع فى قمة هذا الهرم محدودة ، ثم تبدأ فى الزيادة التدريجية كلما اتجهنا إلى قاعدته .

- يعتـــبر تقييم العمل بمثابة البناء الأساسى الذى يلزم لوضع الهيكل الموضـــوعى للأجور والمرتبات بالمنظمة ويرجع السبب فى ذلك إلى أن التقييم يعنى بترتيب الوظائف من الأكثر إلى الأقل أهمية ، وبالـــتالى ، فإنه يمكن استخدام أسلوب التقييم المناسب فى وضع سياسة الأجور والمرتبات التى تتواكب مع هذا الترتيب .
- كمـــا ســـبقت الإشارة ، فإن تقييم الأعمال يؤدى إلى التعرف على مواطـــن الخلـــل فى هيكل العمالة بالمنظمة ، وهذا بدوره يعتبر مؤشـــراً هاماً على مدى سلاسة أو تعقد أنظمة الترقى بها ، الأمر الـــذى يســـاعد الإدارة علـــى اتخاذ القرارات السليمة حين وضع سياسات الترقى بالعاملين .

ونظـــرا لما لتوصيف الأعمال وتقييمها من أهمية خاصة فإن كل رئـــيس يجـــب أن يكتســـب العديـــد مـــن المهارات فى هذا المجال ليس بالضرورة لكى يصبح خبيراً ، ولكن ليصبح أكثر قدرة على المساهمة فى عملـــية التطوير ، وعليه فإنه يجب أن تتوافر لديه المعلومات التالية كحد أدنى :

- حصـــر عـــدد الأعمـــال ونوعياتها ومسمياتها التى يشرف عليها الرئيس أشرافا مباشراً وكذلك تدرجها التنظيمي .
- المعرفة الكاملة بكافة الأنشطة التى ينطوى عليها كل عمل .
- المعـــرفة الكاملـــة بطبـــيعة العلاقات التى تربط كل عمل بآخر، والتى تعبر عن دورة العمل ذاتها .

□ تحديـــد وحصر الأعمال التى يراد استحداثها (الجديدة) وذلك من حيـــث عددها وعدد شاغليها ونوعياتها ومسمياتها والأنشطة التى تنطوى عليها وعلاقاتها بباقى الأعمال الأخرى .

□ الإلمـــام بـــنماذج التوصـــيف والتقيـــيم وعناصرها وكيفية ملؤها ومراجعتها .

□ الإلمام بأهم طرق التقييم المتبعة حتى يمكنه المساهمة مع غيره فى أعمال التقييم ، إن لزم الأمر .

(٣) اللامركزية :

تمثل المركزية واللامركزية نقطتين على مقياس واحد. ففى حين تعنى المركزية بتركيز سلطة اتخاذ القرارات فى أيد قليلة ، فإن المركزية تعنى التشاور وتوزيع هذه السلطة على أيد كثيرة داخل المنظمة ، ليس هذا فحســـب ، بـــل إن مفهوم المركزية / اللامركزية يؤثر أيضا على الهيكل التنظـــيمى للمنظمة ، حيث تؤدى المركزية إلى إطالة هذا الهيكل فى حين تـــؤدى اللامركزية إلى قصره . أضف إلى ذلك أيضا مفهوم المركزية / اللامركـــزية يؤثـــر أيضا على ما أسميناه من قبل "نطاق الإدارة " ، حيث تـــؤدى المركـــزية إلـــى تضييق هذا النطاق نظراً لما تفرضه من أشراف مباشر على المرؤوسين ، فى حين تؤدى اللامركزية إلى اتساعه نظراً لما تفرضه من أشراف عام عليهم وأخيرا فإن مفهوم المركزية / اللامركزية يعتبر أحد مكونات الأسلوب القيادى للرئيس ، وهذا يعنى بدوره أن هناك بعض الرئاسات التى تميل إلى تركيز سلطات اتخاذ القرارات فى يدها ،

حتى وان كانت تعمل فى ظل هياكل تنظيمية مسطحة (لا مركزية) ، فى حيـــن نجـــــد أن بعض الرئاسات تميل إلى عدم تركيز هذه السلطات فى يدها ، حتى وإن كانت تعمل فى ظل هياكل تنظيمية طويلة (مركزية) .

وقـــد انعكس هذا المفهوم ، كأداة للتطوير ، ليس فقط على الشكل التنظـــيمى للمنظمة ، وإنما على التقسيم الداخلى لها ، حيث عمدت العديد مـــن المـــنظمات إلـــى إعـــادة تقسيم وحداتها التنظيمية الداخلية (الأقسام والإدارات) إلى مراكز ربحية ومراكز تكلفة ، بحيث يمكن مساءلة الأولى عما حققته من أرباح ومساءلة الثانية عما حققته من خفض فى التكلفة .

(٤) نظم المعلومات :

اقتضـــت الـــنظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة بضرورة توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات الأكثر من هذا فإن تطبيق النظرة الشمولية ، أى مفهوم النظم ، تتطلـــب أيضا ضرورة تحديد مخرجات المنظمة أولاً ، ثم الرجوع إلى الـــوراء لـــتحديد مدخلاتها وأنشطتها . ولاشك أن ذلك كله يتطلب الأعداد والتجهيز المسبق للعديد من البيانات ، ومن الأسباب الرئيسية التى أدت فى الـــبداية إلـــى ظهـــور وانتشار الحاسبات الإلكترونية فى مجال منظمات الأعمـــال هو قدرتها على مساعدة الإدارة على تناول الأطنان من البيانات وبســـرعة فائقة ، أضف إلى ذلك أن استخدام الحاسب الإلكترونى أدى فى العديـــد من المنظمات إلى إعادة تنظيمها من الداخل (بحيث ينبنى التنظيم

الداخلـــى حــول إدارة الحاسب الإلكترونى ذاته بشكل يسمح بسرعة تدفق كافة المعلومات) .

وقـــد أدى هذا التطوير فى الكثير من المنظمات إلى إضافة إدارة حديثة بها ضمن إدارات المنظمة تعرف باسم "مركز المعلومات ".

ولاشـــك أن وجود نظام سليم للمعلومات داخل المنظمة أمر يساعد علـــى تطويـــرها وذلك نتيجة لزيادة درجة الدقة والموضوعية التى تصبغ كافـــة قـــــرارات المـــنظمة ولا سيما تلك التى تتعلق بعمليات التخطيط والرقابة.

وإذا قلـــنا أن نظـــام المعلومـــات السليم يؤدى إلى التخطيط السليم لأهـــداف المـــنظمة ، فـــإن ذلك ينعكس بدوره على إمكان قيامها بالعمل الرقابى على الوجه الأكمل ، نظراً لأن الأهداف التى تتحدد فى البداية عند وضع خطة العمل تصبح فى النهاية بمثابة المعايير التى تتم عملية الرقابة علـــى أساسها . وبالتالى ، فكلما كان التخطيط سليما فى بدايته كلما كانت الرقابة أكثر أحكاما وكلما كانت المسائلة أكثر جدية .

ممـــا تقـــدم يمكننا القول بصفة عامة أن استخدام المنهج التنظيمى لـــتطوير المـــنظمة يحـــتم على إدارتها ضرورة استخدام الأدوات السابق الإشـــارة إليها وبشكل دقيق . وحيث أن هناك العديد من المنظمات القائمة فعـــلاً ، فـــإن عملية التطوير فى مثل هذه الحالة تتطلب ضرورة مراجعة تقيـــيم الإدارة لهذه الأدوات وتقويمها بشكل يسمح لها بالانطلاق بالمنظمة إلى آفاق أكثر تقدما .

الفصل الخامس

المنهج الفردى للتطوير

فـــى حيـــن يركـــز المـــنهج التنظيمى على بناء المنظمة الناجحة ، كأســـلوب للـــتطوير، فـــإن المنهج الفردى يركز على بناء الفرد الكفء، كوســـيلة لتطوير المنظمة التى يعمل بها وعليه ، فإن هذا المنهج ، يعكس المـــنهج التنظيمى ينظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل والى المنظمة باعتبارها المتغير التابع فى عملية التطوير. وبالتالى ، فإن أى تغيير يراد إحداثـــه فـــى المتغير التابع (المنظمة) لن يتأتى إلا إذا حدث تغيير فى المتغـــير المســـتقل (الفـــرد نفسه) ، وذلك كله بافتراض أن الفرد قد تم اختياره لشغل الوظيفة بموضوعية تامة .

يمكـــن لـــنا أن نتصـــور أن تحدث عملية تطوير وبناء الفرد بأحد طريقين وهما ، التنمية الذاتية ، والتنمية المفروضة ، تعنى التنمية الذاتية أن يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير ، الأمر الذى يؤدى بـــه إلى أن يغير نفسه بنفسه ،وذلك بغض النظر عن الأسباب التى ولدت مـــثل هـــذا الشعور ، أما التنمية المفروضة فيقصد بها أن تفرض عملية التغيير على الفرد من طرف أخر ، أيا كان هذا الطرف ، وذلك لأسباب محددة يؤمن بها الطرف الأخر فى نفس الوقت الذى قد لا يؤمن أو يشعر بها الفرد موضع التغيير نفسه .

وإذا نظـــرنا إلـــى منظماتنا المعاصرة ، فإننا نجد أن لأولئك الذين يؤمـــنون بفكـــرة التنمـــية هم القلة القليلة من العاملين بها . وعليه ، فإن المحور الأساسى للمنهج الفردى يدور حول فكرة التنمية المفروضة والتى تعبر بدورها عن فكرة القوى غير المتكافئة فى عملية التغيير ، حيث يقف الفـــرد موقـــف المعـــارض للتغيير ، فى حين يتخذ الطرف الأخر موقف

الإصرار على ضرورة أحداث هذا التغيير ، مثال ذلك الأب الذى يفكر فى كيفية تغيير ولده بالكيفية التى يراها هو (الأب) ، والرئيس الذى يفكر فى كيفية تغيير مرؤوسيه ، أى تقبلهم لأسلوب عمل جديد على سبيل المثال ، بشكل يتفق ما يراه هو .

أمـــا مـــن حيث محتوى التنمية الفردية ، فقد ينظر إلى فكرة التنمية الذاتـــية باعتـــبارها تغييراً للاتجاهات (أى تغييراً فى شعور الفرد) ، فى حيـــن انـــه قـــد يـــنظر إلى التنمية المفروضة باعتبار أنها إما تغييراً فى اتجاهات الفرد ، إذا اقتنع تماما بالحجج التى يبرزها الطرف الأخر ، وإما تغييرا فى سلوكه (أى تغييراً فى الجزء الملموس الواضح من تصرفاته) . وبغـــض النظر عن كون عملية التمييز موجهـــــة إلى اتجاهات الفرد أو سلوكه ، وبالرغم من الفروق الأكاديمية بين كليهما ، فإننا سوف لا نفرق بيـــنهما مـــن مناقشتنا للمنهج الفردى للتطوير ، آخذين فى الاعتـــبار أن تغيير الاتجاهات ، أن حدث ، لابد وأن يعكس نفسه فى شكل تغيير سلوكى فى النهاية .

وممـــا يجـــب ملاحظته أن كلا المحتويين المرتبطين بعملية التنمية الفردية يرتبطان ببعضهما البعض ارتبـــــاطا وثيقا ، فالتنمية الذاتية للفرد (تغيير الاتجاهات) لا شك تؤدى فى النهاية إلى خلق الدافع الفردى على اكتســـاب المعلومات والمعرفة (أى تغيير السلوك) ، والتى تؤدى بدورها إلـــى زيـــادة قـــدرات ومهارات الفرد على أحداث التطوير المطلوب فى منظمـــته ومن الناحية الأخرى فإن اكتساب المعرفة بما تحمله من ارتقاء

بمستوى قدرات ومهارات الفرد (أى التغيير السلوكى) من شانها أن تولد الدافع الإيجابى (تغيير الاتجاهات) على أحداث التطوير المطلوب أيضا.

وبشكل محدد فإنه وضع معنى التطوير وفقا للمنهج الفردى فى إطار علمى يعكس ديناميكية عملية التغيير الفردى على النحو التالى [1] :

(١) أن طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب التى تنشأ نتيجة لتواجده فى موقــف غير متوازن **imblanced situation** . وعلى ذلك ؛ فإذا ما وجد الفــرد فــى مــثل هذا الموقف فإنه يحاول جاهداً التخلص منه حتى يعيد للموقف توازنه .

(٢) أن أطراف عملية التغيير ثلاثة وهم الرئيس ، المرؤوس ، وموضوع التغيير ، والذى قد يكون أى شئ مثل العمل فى ساعات معينة ، أو إضافة معينة إلى العمل أو قبول إجراءات وقيود جديدة .. الخ .

(٣) انه يجب تفهم طبيعة الاتجاهات بين هذه الأطراف الثلاثة ، والتى قد تكون إيجابية أو سلبية . فإذا كانت جميع الاتجاهات إيجابية كما فى شكل رقــم (١٦) ، فــإن الموقــف يعتبر متوازنا ، أن مثل هذا التوازن أمر مــرغوب فيه ، إذ انه يعنى عدم وجود أية مشكلة لدى الرئيس نحو تغيير اتجاهــات مرؤوسيه . أما إذا كان أحد هذه الاتجاهات إيجابيا فى حين أن بــاقى الاتجاهــات ســلبية كما فى شكل رقم (١٧) ، فإن الموقف يعتبر مــتوازنا أيضــا إلا أن هذا التوازن يعتبراً أمراً غير مرغوب فيه ،إذ انه يعــنى وجود مشكلة لدى الرئيس نحو ضرورة تغيير اتجاهات مرؤوسيه

---

[1] Cartwright, And Fishbein , 1967, P.P. 312-325

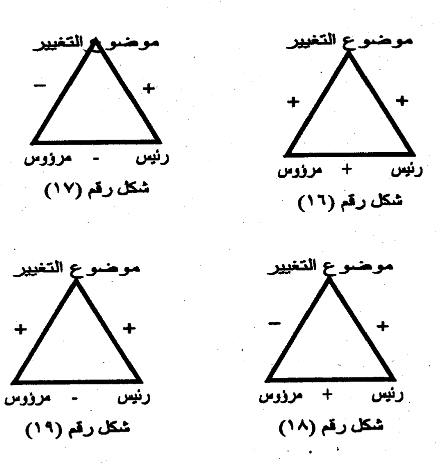
ويـــرجع ســـبب التوازن هنا إلى أن المرؤوس لا يأبه لرئيسه ، كما انه لا يأبـــه له رئيســـه ، وبالـــتالى فإنـــه لا يوجد هناك أى ضغط عليه لتغيير اتجاهاتـــه نظـــرا لأنـــه لا يشـــعر بالحاجة إلى التغير . أما الموقف غير المتوازن فيمكن تصوره فى حالة وجود علاقتين إيجابيتين وثالثة سلبية كما فى شكل رقم (١٨، ١٩) . ويرجع عدم التوازن هنا إلى التناقض الواضح فـــى اتجاهـــات المرؤوس نفسه فكيف تكون اتجاهاته سلبية تجاه موضوع التغيـــير فى نفس الوقت الذى تكون فيه اتجاهاته إيجابية تجاه رئيسه الذى يحمـــل بدوره اتجاهات إيجابية تجاه موضوع التغيير (شكل رقم ١٨) ، أو كـــيف تكـــون اتجاهات المرؤوس إيجابية تجاه موضوع التغيير فى نفس الوقت الذى تكون فيه اتجاهات المرؤوس سلبية تجاه رئيسه ، الذى يحمل بـــدوره اتجاهـــات إيجابية (تتفق مع اتجاهات المرؤوس) تجاه موضوع التغيـــير (شـــكل ١٩) . هـــذا ويجب ملاحظة أن عملية تغيير الاتجاهات تنصـــب على موضوع التغيير فى الشكل رقم (١٨) فى حين أنها تنصب على الرئيس كموضوع للتغيير فى الشكل رقم (١٩).

(٤) وعلى ذلك فإن فكرة تغيير اتجاهات المرؤوس لن تتأتى إلا إذا حاول رئيسه وضعه فى موقف غير متوازن كما فى شكل رقم (١٨ ، ١٩) .

واستناداً إلى الفرض الأساسى ، وهو رغبة الفرد فى إرجاع التوازن إلى الموقف الذى يعيشه ، فإن المرؤوس سيحاول جاهداً التخلص من عدم التوازن هذا ، فإذا ما افترضنا موقفـــا غير متوازنا كما فى شكل رقم (١٨) ، فـــإن التغيير يعنى أما أن يغير المرؤوس اتجاهاته نحو رئيسه كما فـــى شكل رقم (٢٠) ، وهذا يعنى الفشل فى تغيير اتجاهاته ، أو أن يغير

المـــرؤوس اتجاهاتـــه نحو موضوع التغيير كما فى شكل رقم (٢١) وهذا يعنى النجاح فى تغيير اتجاهاته .

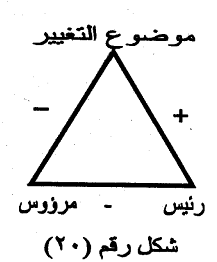
إن كل ما قيل حتى الآن لم يتعدى مجرد عملية وضع الإطار النظرى الـــذى يفسر كيفية تغيير اتجاهات الفرد . ولاشك أن السؤال الهام هو ذلك الذى يتعلق بما إذا كانت اتجاهات الفرد ستتغير كما فى الشكل رقم (٢٠) أو كمـــا فـــى الشكل رقم (٢١) وهذه هى مشكلة التنبؤ باحتمالات النجاح واحتمالات الفشل فى إحداث التغيير .



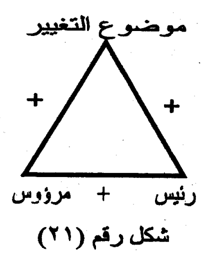
شكل رقم (١٦)
شكل رقم (١٧)
شكل رقم (١٨)
شكل رقم (١٩)

مــن الضرورى فى هذه الحالة الإشارة إلى السبل الممكنة التى يمكن من خلالهــا مســاعَدة الرئيس على التنبؤ باحتمالات نجاحه أو فشله فى تغيير اتجاهات مرؤوسيه، والتى تقوم على مبدأ أساسى مؤداه أن العلاقة الأكثر قــوة هــى العلاقة الأقل تعرضها للتغيير ، وان العلاقة الأكثر ضعفا هى العلاقة الأكثر تعرضا للتغيير .

وفــيما يلى مجموعة من الإرشادات العامة التى تساعد الرئيس على التنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل فى عملية التغيير .



شكل رقم (٢٠)



شكل رقم (٢١)

(١) إذا كانــت اتجاهــات المــرؤوس نحــو رئيسه أكثر أهمية بالمقارنة باتجاهاتــه نحو موضوع التغيير ، فإن احتمال تغيير الاتجاهات بين المرؤوس ورئيسه، تصبح ضعيفة بالمقارنة باحتمال تغيير الاتجاهات بين المرؤوس وموضوع التغيير والعكس صحيح .

(٢) إذا كانــت اتجاهــات المــرؤوس نحــو كل من رئيسه وموضوع التغيير على درجة متساوية من القوة والأهمية ،

فــإن احتمال تغيير اتجاهاته نحو أى منهما يكون ضعيفاً، أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو .

(٣)فى لحظة زمنية معينة ، إذا كانت درجة وضوح موضوع التغيــير اكــبر مــن درجـــة وضوح الرئيس كما يراها المــرؤوس ، فــإن احــتمال تغيير العلاقة بين المرؤوس ورئيســه تكــون أكــبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير، والعكس صحيح .

(٤)إذا كانت درجة وضوح كل من الرئيس وموضوع التغيير واحدة كما يراها المرؤوس ، فإن احتمال حدوث أى تغيير فى أى اتجاه يكون ضعيفاً ، أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو .

(٥)إذا كان لدى المرؤوس معلومات أكثر كفاية عن موضوع التغيير بالمقارنة بمعلوماته عن رئيسه ، فإن احتمال تغيير العلاقة بينه وبين رئيسه تكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير ، والعكس صحيح.

(٦)إذا كــان لدى المرؤوس قدر متساوى من المعلومات عن كــل مــن موضوع التغيير و رئيسه ، فإن احتمال حدوث التغيير فى أى اتجاه سيكون ضعيفا أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو .

(٧)يجب على الرئيس كذلك ملاحظة أن للأفراد قدرات مختلفة على تحمل المواقف المتضاربة ، وعلى ذلك فهناك فئة من الناس قد لا تستجيب لعملية التغيير مطلقاً .

كـل ذلـك يعنى أن قدرة الرئيس على تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتطلب ضرورة مراعاة ما يلى :

١. تحديد إطراف عملية التغيير، أى من سيتولى عملية إحداث التغيير، وكذلـك مـن الذى يجب تغييره وكذلك الشىء أو الموضوع الذى يراد إحداث التغيير بشأنه .
٢. دراسة طبيعة الاتجاه بين أطراف عملية التغيير.
٣. خلـق المواقف غير المتوازنة للمرؤوس لإشعاره بأحد وضرورة التغيير وبالتالى خلق الدافع على التغيير .
٤. استخدام الإرشادات السابق الإشارة إليها فى محاولة إحداث التغيير فى الاتجاه المطلوب .
٥. التنبؤ باحتمالات النجاح واحتمالات الفشل فى إحداث التغيير وذلك مـن خـلال تقييم الرئيس لإدراك المرؤوس لباقى العلاقات (تجاه الرئيس وتجاه موضوع التغيير).

وفقـا للتغيرات التى يقوم الرئيس بإدخالها فى الموقف بالاستعانة بالإرشـادات السـابقة . إذا ما اتضح له أن احتمالات نجاحه فى تغيير مرؤوسيه ضعيفة فقد يسقط عملية التغيير من حسبانه ، والعكس صحيح.

أدوات التطوير :

إن اصعب خطوات عملية التغيير الفردى، وفقا لمناقشتنا السابقة هى الخطوة الثالثة والتى تتعلق بخلق المواقف غير المتوازنة والتى تؤدى بالمرؤوس إلى التغيير فى الاتجاه المطلوب ، وعليه فأننى سوف أحاول تقديم مجموعة الأدوات التى يمكن للمنهج الفردى الارتكاز عليها فى تطوير الأفراد كأسلوب لتطويرهم لمنظماتهم وتتلخص هذه الأدوات فى : الإرشاد ، الإقناع ، الإثابة والعقاب، والتدريب . ومما يلاحظ على هذه الأدوات أن الثلاث الأولى منها تركز أساسا على التنمية السلوكية للفرد ، فى حين تركز الأداة الرابعة على تنمية المهارات والقدرات الفردية له وبصفة أساسية ، وذلك بافتراض أن الاتجاهات تجاه شئ ما (الشعور) لا تتولد لدى الفرد إلا اذا كانت مسبوقة بالمعرفة بالشئ ذاته . وبالتالى ، فان إعطاء المعرفة او تعميقها قد يؤدى فى النهاية إلى تغيير الاتجاهات .

١- <u>الإرشاد :</u>

لايمكن لأى إنسان أن يفصل بين حياته خارج مكان العمل وبين حياته داخلها فصلا تاماً ، بل غالباً ما نجد هناك تداخلاً بينهما لا يمكن تجاهله بأى حال من الأحوال . وعليه فان المشاكل المرتبطة بالعمل لايمكن فصلها عن تلك التى تخص العامل نفسه والتى قد تنبع من داخل المنظمة التى يعمل بها أو من الظروف الخارجية المحيطة بها . ومن هنا اكتسبت مهارة الإرشاد " أهمية خاصة ولا سيما فى المجتمعات الصناعية ".

يقصد بالإرشاد عملية التوجيه النفسى التى قد يحتاجها الفرد العامل لـيقوم حـياته سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويعتبر تاريخ الإرشاد أو الـتوجه تاريخـا قصـيراً نسبيا حيث بدأه هنرى فورد ببرنامج إرشادى لمعالجـة المشـاكل القانونـية والعائلية والشخصية للعاملين بشركة فورد للسـيارات فـى عام ١٩١٤، وفى عام ١٩٢٠ قامت شركة ماسى Macy بالولايات المتحدة أيضا بتقديم العديد من الخدمات والمساعدات للعاملين بها لحل مشاكلهم الشخصية من خلال برنامج ضخم للصحة النفسية ، اشرف عليه العديد من علماء النفس والاجتماع والتربية ، وفى منتصف الثلاثينات من هذا القرن شهدت الصناعة الأمريكية اضخم برنامج للإرشاد والتوجيه فى شركة وسترن اليكتريك ، وهو البرنامج الذى نتج عن تجارب هوثورن الشـهيرة بهـذا المصنع ، والتى اشرف عليها فريق من العلماء والباحثين بجامعة هارفارد .

٢- **الإقـنـاع :**

حتى يمكن أن يكون للإقناع الحجية اللازمة لزيادة درجة الفاعلية كأداة للتطوير البشرى ، فانه يجب على من يقوم به أن يتفهم كافة الأسباب التى تولد معارضة الفرد لفكرة التغيير ذاتها .

هـناك عدة أسباب تؤدى إلى معارضة البشر - المنظمات المختلفة لأى تغيير ، يمكن أجمالها فيما يلى :

- تكـون العادات المختلفة التى يكتسبها الفرد إطارا معينا يحدد سلوكه فى المجالات السلوكية المختلفة ، وبالتالى ، فان عملية التغيير تتطلب

أن يغير كل فرد مثل هذه العادات التى تم اكتسابها على فترات زمنية طويلة .

- يتصـــور الكثـــير مـــنا مخـــاوف لا حصر لها من جراء أى تغيير . وبالرغم من عدم صحة مثل هذه الأوهام فى أحيان كثيرة إلا أنها ولا شك تؤدى إلى معارضة البشر لفكرة التغيير .
- يـــرفض الكثـــيرون فكرة التغيير نظراً لأنها تؤثر على نوع العلاقات الشخصية بين العاملين والتى تصل إلى حد الصداقة الوطيدة فى بعض الأحيان ، بمعنى أنها تؤدى إلى تفككها أو إضعافها .
- يعـــارض البعض فكرة التغيير لما تتضمنه من مخاطر حقيقية كالنقل إلى وظائف غير مستحبة أو التخلص من بعض أفراد القوة العاملة فى المنظمة .. إلى ما غير ذلك.
- عـــادة مـــا تتطلب عملية التغيير أن يكتسب الأفراد خبرات وقدرات جديدة ولا شك ان اكتساب مثل هذه الخبرات والقدرات ليس أمراً هيناً ، ذلـــك انـــه يتوقف على طبيعة ما يجب تعلمه وعلى ما إذا كان ذلك مشـــابها أم مختلفا عن الخبرات القديمة ، وعلى مدى صعوبة ما يجب تعلمه ، وعلى ما إذا كان الفرد لديه الدافع على التعلم أم لا
- إن الإســـهام فى أعداد التغيير ذاته غالبا ما يولد ارتباطاً شخصياً نحو ضرورة التطبيق الناجح له، وعلى ذلك فانه من الطبيعى أن يعارض الكثير فكرة إدخال أية تغييرات إذا لم يشاركوا فى إعدادها .

هـــناك عدة مراحل يجب أن تسير فيها عملية الإقناع حتى تصبح أداة فعالة للتغيير يمكن إجمالها فيما يلى :

(أ) الارتباط Assoction

يعتـــبر الارتـــباط المرحلة الأولى فى عملية التغيير ، ويقصد به العمـــل على زيادة درجة التفاعل بين الفرد موضوع التغيير بين الطرف الآخر الذى يتولى عملية التغيير ، والذى يهدف إلى تسهيل إمكان تفهم هذا الفرد لآراء الطرف الآخر ، والذى تكون نتيجته إيجابية أو سلبية .

(ب) الاندماج Involvement

تتركز مؤشرات مرحلة الاندماج فى ضرورة ما يسمى " بالتوضيح والمناقشة" بين الفرد موضوع التغيير وبين الطرف الآخر . هذا ولن يكون هناك المجال المناسب للتوضيح والمناقشة إلا إذا كانت هناك مرونة تعبر عن الاستعداد لتقبل اى تغيير من جانب الفرد نفسه .

(ج) العلاقات Relation – ships

يـــؤدى الاندماج إلى خلق وتنمية علاقات متبادلة بين الفرد موضع التغيـــير وبين الطرف الأخر ، فكلما زادت درجة الاندماج كلما قويت هذه العلاقات والعكس صحيح .

وعلى ذلك فإنه كلما كانت هذه العلاقات إيجابية ، كلما زاد احتمال نجاح التغيير ذاته ، هذا وتعتبر العلاقات إيجابية إلى ابعد الحدود عندما :

- تكون الاتصالات بين الفرد والطرف الأخر ذات اتجاهين .
- عندما ينعدم الاستخفاف بالآراء .

- عـندما يـتـم تشـجيع الفـرد موضع التغيير على الاشتراك فى المناقشات.
- عندما يؤدى التعبير عن الغضب الى تمهيد طريق افضل لفهم اعمق للطرف الأخر .

(د) الالتزام Commiritement

وهـذا يعنى ضرورة أن يلتزم الفرد بأجراء تغيير أو اتباع أسلوب أو أسـاليب عمـل جديدة . ولاشك أن هذا الالتزام يكون ضعيفاً ، إذا لم تسبقه المراحل السابق الإشارة إليها ، وهناك أشكال مختلفة للالتزام مثل :

- إيماءة الرأس كموافقة على ما يقوله الطرف الأخر .
- اقتراح برامج عمل جديدة.
- التطوع اختيارياً بتطبيق بعض بنود التغيير المقترحة .
- التحدث فى صالح التغيير بقوة اكثر من ذى قبل .
- تقديـم المساعدة والإسهام من جانب الطرف الأخر فى وضع برامج العمل اللازمة لإحداث التغيير .
- أن يكـون الالـتزام الشخصى لفرد ما معززاً من قبل باقى زملاء العمل.

(هـ) الفعل Action

الفعـل مـا هـو إلا المحصلة النهائية لعملية التغيير ، وليس أحد مـراحلها ، وهـذا يعنى أنه بدونه تصبح المرحلة السابق الإشارة إليها ،

وهـــى الالتزام ، غير ذات قيمة هذا ويتطلب "الفعل" ضرورة بذل الوقت والمجهود اللازمين للتخطيط لعملية التنفيذ وفقا لما التزم به الفرد.

٣- **الإثابة والعقاب :**

تعتـــبر هذه الأداة من الأدوات التى يمكن استخدامها لتغيير سلوك الفـــرد أساســا وليس لتغيير اتجاهاته وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشـــياء أهمها مستوى الأداء ، فإذا كان مستوى الأداء منخفضا ، اعتبر هـــذا النمط السلوكى نمطا غير مرغوب فيه ، والعكس صحيح ، إذا ارتفع هـــذا المستوى . وحتى يمكن تغيير هذه الأنماط السلوكية ،فانه يصبح من الضرورى معرفة كيف تتحدد هذه الأنماط السلوكية أولاً .

يمكـــن تلخـــيص محددات السلوك الفعلى للفرد فى أربعة عوامل أساســـية وهـــى: العادات الفردية ، قيم المجتمع ، نتائج السلوك المعين ، والاتجاهات .

(أ) العادات الفردية :

هى تلك الأنماط السلوكية التى يكتسبها الفرد مع مرور الزمن التى يبرزها فى العديد من المواقف دون أى تفكير .

(ب) قيم المجتمع :

لكـــل مجتمع قيمه التى استطاع أن يحددها بنفسه والتى من خلالها يســـتطيع أن يلزم بها أفراد المجتمع ذاته . وعلى ذلك فان السلوك الفعلى للفـــرد يجب إلا ينحرف عنه مجموع قيم المجتمع الذى يعيش فيه ، وإلا اعتبر هذا الفرد غريبا عنه .

(ج) النتائج المترتبة على السلوك المعين :

لاشـــك أن لكل سلوك بعض النتائج التى ترتبط به وتترتب عليه ، وبذلك يعتبر هذا العامل من العوامل الهامة المحددة للسلوك الفعلى للفرد فمـــاذا يحدث مثلا لو يذهب العامل إلى عمله ، وماذا يحدث لو لم يستعد الطالـــب للامـــتحان ، ومـــاذا يحدث لو قام فرد بقتل فرد أخر ؟ كل هذه الأسئلة تبين أهمية النتائج التى ترتب على سلوك معين ، لذلك وجب أخذها بالاعتبار كمورد أساسى للسلوك الفردى .

(د) الاتجاهات :

لاشـــك أن الفـــرد يشـــعر براحة نفسية كبرى إذا ما اتسق سلوكه الفعلـــى مع شعوره. فالطالب الذى يحمل اتجاهات سلبية تجاه المذاكرة لا شـــك يشعر براحة نفسية كبيرة إذا لم يستذكر واجباته ، والعكس صحيح ، إذا قـــام باستذكارها والعامل الذى يكره عمله ويشعر بارتياح شديد إذا لم يذهب إلى عمله ، والعكس صحيح أيضا .

وبصفة عامة فان ما يحدد السلوك الفعلى للفرد هو طبيعة التفاعل الـــذى يحـــدث بيـــن هـــذه المحددات الأربعة . فإذا كان هناك اتساق بين الاتجاهات وبين باقى المحددات وخاصة ذلك الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين ، كأهم هذه المحددات ، فان الاتجاهات تلعب دوراً أساسيا فـــى تحريك السلوك الفعلى فإذا فرضنا أن العادات التى اكتسبها طالب ما عـــادات إيجابـــية (عـــادات الذهاب إلى الجامعة وحضور المحاضرات واستيعابها) ، وان قيم المجتمع تمجد فكرة الذهاب إلى الجامعة وتلقى هذا

الـــنوع من التعليم، وان النتائج التى قد تترتب على الذهاب إلى الجامعة نـــتائج إيجابـــية) مـــثل الارتقاء بمستوى التفكير والحصول على وظيفة مناســـبة وبمرتب مناسب) وان اتجاهات الطالب أيضا إيجابية تجاه التعليم الجـــــامعى فـــان المحـــرك الأساســـى لسلوكه الفعلى فى هذه الحالة هو اتجاهاتـــه ، هـــذا ولا يعنى الاتساق ضرورة أن يكون اتساقا إيجابيا ، فقد يكـــون ســـلبياً ، وفـــى هـــذه الحالة أيضا تصبح الاتجاهات هى المحرك الأساسى للسلوك الفعلى للفرد .

أمـــا فـــى حالـــة وجـــود تضارب بين اتجاهات الفرد وبين باقى المحددات الأخرى للسلوك ، فان باقى المحددات هذه تأخذ الدور الأساسى فـــى تحديـــد السلوك الفعلى له ، وخاصة العامل الخاص بالنتائج المترتبة علـــى السلوك المعين ، وبذلك تلعب الاتجاهات دوراً ثانوياً فى تحديد هذا السلوك .

فـــإذا فرضـــنا ان اتجاهات فرد ما تجاه عمله سلبية ، وأن عاداته المرتـــبطة بـــالعمل إيجابية ، وان قيم المجتمع تحبذ الرجل العامل ، وأن النـــتائج التى تترتب على السلوك المعين (أى الذهاب إلى العمل) إيجابية مثل الحصول على الأجر أو المرتب ، فان الذى يحرك السلوك الفعلى لهذا الفـــرد هـــو باقى المحـــددات الأخرى وخاصة الأخير منها وليس كرهه لعمله ، أى ليس اتجاهاته السلبية .

إن الأدوات الـــتى يمكـــن استخدامها لأحداث التغيير السلوكى هى أدوات الإثابـــة والعقـــاب . وهذا يعنى قيام الرئيس بمكافأة مرؤوسيه إذا تطابق سلوكهم الفعلى مع الأنماط السلوكية التى يضعها هو لهم ، كما انه

يعـــنى قـــيام الرئـــيس بمعاقبة مرؤوسيه فى حالة عدم التطابق السلوكى وبالـــرغم من وضوح أدوات الإثابة والعقاب للجميع ، فلا أن ذلك لا يعنى إمكـــان نجـــاح كل رئيس فى إحداث التغيير السلوكى المطلوب ، هذا ولا يـــرجع فشـــل الكثير منهم إلى عدم معرفتهم بهذه الأدوات أو لإهمالهم فى اســـتخدامها ، ولكـــن إلى عدم إلمامهم بالعوامل النفسية المرتبط بالتغيير الإيجابى للسلوك والتى يمكن تلخيصها فيما يلى:

(أ) يجـــب علـــى الرئـــيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة أو المكافـــأة المعينة أن العقوبة أو المكافأة التى تبدو رادعة أو مغرية لفـــرد ما ، قد لا تبدو هكذا لفرد أخر . وحتى بالنسبة لنفس الفرد فان نظرته إلى نفس العقوبة أو المكافأة قد تتغير من وقت لاخر . وعلـــى ذلـــك فان النجاح فى استخدام هاتين الأداتين يتوقف على درجـــة ردع العقوبة ومدى جاذبية المكافأة كما يدركها المرؤوس وليس كما يدركها الرئيس .

(ب) يجب على الرئيس أن يدرك أهمية التكرار فى تطبيق العقوبة أو منح المكافـــأة نظـــراً لارتـــباط مباشراً بمدى إيجابية سلوك المرؤوس وبصـــفة عامة فان تكرار منح المكافأة أمر حيوى لإنجاح عملية التغيير السلوكى .

وعلى النقيض من ذلك ، فانه من غير المرغوب فيه تكرار تطبيق العقوبات فى جميع حالات السلوك السلبى . إن تكرار تطبيق العقوبات لا يؤدى إلى ازدياد درجة سلبية اتجاهات المرؤوس فحسب ، بل يؤدى أيضا إلى دفعه إلى تعلم الوسائل الملتوية للتهرب من العقوبة بدلاً من تعلم أهمية

السلوك الإيجابى ، ويرى الكثيرون انه حتى فى حالة خضوع المرؤوس لعقوبة معينة ، فإن الرئيس الفعال يجب أن يتبعها بمكافأة ما ، إذا ما ابدى المرؤوس أية دلائل ولو قليلة نحو التحرك للسلوك بطريقة إيجابية .

(ج) إن التهديد بالعقوبة أو الوعد بالمكافأة لن يؤدى إلى التغيير الناجح لسلوك المرؤوس ولا سيما فى الأجل الطويل . لذلك فان فاعلية الرئيس فى إحداث التغيير المطلوب يتوقف على مقدرته الفعلية ، والتى هى امتداد لسلطته كرئيس ، على إنزال العقوبة، أو منح المكافأة .

(د) بما أن الهدف من فرض العقوبة أو منح المكافأة هو إيجاد ارتباط مباشر بين كل منهما من ناحية وبين السلوك السلبى والسلوك الإيجابى من ناحية أخرى، لذلك فانه يجب على الرئيس معاقبة مرؤوسيه بمجرد سلوكهم بطريقة إيجابية ، وترجع أهمية التوقيت الدقيق إلى انه يوضح للمرؤوس أهمية السلوك المعين وذلك لارتباطه بنتائج محددة سواء كانت إيجابية (مكافأة) أم سلبية (عقاب) .

٤- التدريب :

يعتبر مفهوم التدريب كأسلوب للتنمية الفردية للعاملين في مجالات أعمالهم من المهام الفنية الرئيسة التى تقع علي عاتق كل رئيس والتى دائما ما تعكس أهمية مفهوم " خلق الصفوف القيادية التالية " . ونظيرا

لهـذه الأهمية الخاصة ، فأننا سوف نتعرض لموضوع التدريب بشيء من التفصيل .

يعتـبر الإنسان نظاما ما في حد ذاته مثله في ذلك مثل المنظمة ، وبالتالـي فهو ينمو ويتطور مثلها تماما . إلا أن الفارق الأساسى بين كل منهما هو أن الإنسان لابد وان تنتهي حياته في يوم ما ، أما المنظمة فإنها عـادة مـا توجد لتبقى (إلا إذا كانت هناك ظروف غير عادية تؤدى إلى فـنائها) . ولقد أثار هذا الفارق مشكلة تنظيمية كبرى تمثلت في التساؤل عـن كيفية بناء المنظمة ، فهل يجب بناء المنظمة علي أكتاف الأفراد أم هـل يجـب بنائها وفقا للأسس العلمية بغض النظر عن البشر ؟ . وبدون الدخول في تفاصيل مزايا وعيوب كل ، فانه من المتفق عليه هو أن تبنى المـنظمة وفقـا للأسس العلمية السلمية أولاً ، ثم اختيار وتنمية العناصر البشرية الصالحة لها ثانياً .

وعليه ، فان خلق القوة العاملة وتجديدها أمر لا غنى عنه للمنظمة حـتى تسـتطيع أن تبقي وتنمو مع مرور الزمن ، ومن هنا ، فان مفهوم التدريب يحتل مكانة خاصة .

وبالـرغم من ذلك فانه يعتبر من اكثر المفاهيم الإدارية ميوعة ، نظرا للاختلاف الكبير في وجهات النظر حوله .

يـنظر البعض إلى التدريب علي أنه وسيلة لإراحة الفرد من عناء العمـل ، حـتى أن بعض المنظمات درجات علي ترشيح أولئك المديرين الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية . وينظر فريق ثان إلى التدريب علي أنه وسيلة للتخلص من بعض العناصر المشاكسة ،

ولـــو لبعض الوقت ، وبالتالي ، أصبح التدريب أداة عقاب . وينظر فريق ثالث إلى التدريب نظرة حيادية بمعنى أنه ليس وسيلة للترفيه أو العقاب ، ولكنه عنصر نفقة لا يبرها عائدها . وينظر فريق رابع إلى التدريب نظرة إيجابـــية بعض الشيء بمعنى أن التدريب يحمل في طياته عائدا ، وعليه ، فهـــو استثمار وليس مجرد نفقة ، إلا أن هذا العائد لن يتحقق إلا بشروط معيـــنة مـــثل ؛ إخضـــاع أفـــراد الإدارة العليا أولا للتدريب ، أو إجراء التغيـــيرات اللازمـــة في القوانين واللوائح كخطوة أولى . و اخيرا ، فان الـــبعض يـــنظر إلى التدريب نظرة إيجابية تماما ، وهذا يعنى ان تطوير المنظمة لن يتأتى إلا من خلال تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها ، وهذا لن يتحقق بدوره إلا من خلال التدريب .

ومن ناحية أخرى ، فان الممارسة العملية لمفهوم التدريب بقدر ما أفادتـــنا بقـــدر ما أثارت شكوكنا حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يـــتعلق بالمـــنظمة والبعض الأخر يتعلق بمراكز ومعاهد التدريب ذاتها . فبالنسبة للمنظمة ، فأننا عادة ما نلاحظ ما يلي :

(أ) تـــنظر بعـــض المنظمات إلى وظيفة التدريب علي أنها مجرد " أي وظيفة " يمكن لأى فرد أن يمارسها دون تعلم أو خبرة خاصة . ومن المفارقات العجيبة هو أن هذه الوظيفة تتولاها إدارة ما في منظمة ما في نفس الوقت الذي يتولاها فيه قسم صغير في منظمة أخرى . كذلك فان المرتبة الوظيفة للقائمين علي هذه الوظيفة تتراوح ما بين الدرجة السابعة في بعض المنظمات إلى الدرجة الثانية في البعض الأخر . أن هذه المفارقات ، إن دلت علي شيء فإنما علي عدم وضوح ماهية هذه

الوظـــيفة علي الإطلاق . وحيث أن فاقد الشيء لا يعطيه ، فإننا لابد وأن نـــتوقع أن الممارسة العملية لمفهوم التدريب سوف يكون لها من السيئات ما يفوق حسناتها بكثير في بعض الأحيان

(ب) أثبتت الممارسة العملية أيضا أن معظم المنظمات تنظر إلى التدريب باعتـــباره عنصــــر نفقــــة لا عائد من ورائها . والدليل علي ذلك أن محـــولات ترشـــيد الأنفـــاق بآية منظمة عادة ما تبدأ بخفض موازنة التدريب أولا .

(ج) كذلـــك أثبتـــت الممارسة العملية عدم وضوح العلاقات الوظيفة بين مفهـــوم التدريب من ناحية ، وبين مفاهيم تخطيط القوى العاملة وتقيم الأداء والترقي من ناحية أخرى والدليل على ذلك هو وجود الانفصال التخصصــــي بيـــن هذه المفاهيم جميعا حين الممارسة الفعلية (حيث يعمـــل كل في واد) ، وكذلك وجود الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين .

(د) كذلـــك اتضح من الممارسة العملية أن الكثير من المتدربين عادة ما يـــنظرون إلـــى التدريب علي انه هدف وليس وسيلة . وهذا يعنى أن المتدرب ، أن لم يكن سلبيا تجاه عملية التدريب ، فانه عادة ما ينظر إلـــيها علـــي أنهـــا أداة لجمـــع معارف جديدة (هدف) ، وليس أداة لتطويره هو ومنظمته (وسيلة) .

(هــــ) كذلـــك أثبتـــت الممارسة العملية أن الكثير من أفراد الإدارة العليا والوسطى ينقصهم الأيمان الحقيقي بأهمية التدريب ، وذلك بالرغم من مـــناداتهم بأهمية . وهذه ظاهرة يمكن ملاحظتها من خلال الاتجاهات

السلبية التى عادة ما يحملها أفراد الإدارة العليا والوسطى تجاه التغيير الذي ينبع من العاملين داخل المنظمة وخاصة المستويات الدنيا بها . لذلـــك فانــــه كثـــيرا مـــا يقال ، وهو قول صحيح إلى حد كبير ، أن التدريب قد يؤدى إلى إحباط العاملين وليس إلى زيادة قوة دافعهم علي العمل .

(و) كثـــيرا ما نجد داخل منظماتنا علاقات غير واضحة أو متضاربة بين بعض أنظمة العمل الداخلية وبين التدريب ، الأمر الذي يؤدى إلى الإقلال مـــن فاعليـــته بشكل كبير ففي بعض المنظمات مثلا نجد أن اللوائح تنص علـــي أن الترقـــية لا تتم إلا إذا أتم الموظف دورة أو عدة دورات تدريبية معيـــنة . وبالتالي ، أصبح هناك تكالبا علي حضور مثل هذه الدورات لا لشـــيء إلا لإستيفاء أحد اشتراطات الترقي ، وعليه ، أصبح مجرد ترشيح موظف ما لدورة تدريبية وانتظامه في الحضور دليلا قاطعا علي تنميه و إمكان ترقيته . أما لماذا رشح ؟ وكيف استفاد ، وكيف أفاد ؟ فهي أسئلة لا يلتفت إليها .

وفي ظل ذلك ، فإننا نجد أن المشرف علي وظيفة التدريب مطالب بإثـــبات ذاتـــه في مـ.ال عمله . وحتى يحقق ذاته ، فانه قد يقوم بارتكاب سلســـة من الأخطاء التي تسيء إليه من ناحية ، وتقلل من فاعلية التدريب مـــن ناحـــية أخـــرى . مثال ذلك الضغوط المستمرة علي كافة المديرين بضـــرورة ترشيح أعداد معينة لحضور دورات تدريبية دون دراسة سليمة للاحتـــياجات التدريبية المطلوبة ، محاولة تضخيم موازنات التدريب دون

مبرر مقنع ، الدخول في صراعات مع باقي أعضاء الهيئة الإدارية ...إلى أخره .

أمـــا من ناحية مراكز ومعاهد التدريب فان الممارسة العملية أيضا قد أثبتت وجود العديد من السلبيات نلخصها فيما يلى :

(أ) تركـــز بعـــض مراكـــز ومعاهد التدريب علي أهمية الانضباط داخل الدورات ، كما لو كان هذا هو الهدف الأساسى ، أما المحتوى ذاته فقد يأخذ مكانا ثانويا .

(ب) كثـــيرا مـــا تبرز مراكز ومعاهد التدريب برامجها التدريبية بشكل مـــنمق وتحـــت عناويـــن براقة مثل " برنامج المهارات القيادية" ، "برنامج القيادة الإدارية الفعالة" ، " برنامج إدارة الأفراد "، " برنامج تخطـــيط القـــوى البشـــرية والأفراد " ، إلى أخره وحينما تنزل إلى الواقع ، فأننا نجد تشابها كبيرا بين محتويات كل هذه البرامج ، حتى أن نفس المواد التدريبية يتم تداولها فيها جميعا.

(ج) أثبتت الممارسة العملية أيضا وقوع مراكز ومعاهد التدريب فى خطأ فـــادح تمثل فى استخدام الأساليب الحديثة للتدريب دون تمييز، أى دون الأخذ فى الاعتبار للاختلافات بين المتدربين من حيث المستوى الـــثقافى والعلمـــى والخـــبرات والبيئة ذاتها . حقيقة أن بعض هذه الأســـاليب قـــد يكون جديداً أو مطوراً ولكنها قد تفقد قيمتها العلمية تمامـــا إذا اســـتخدمت مع المجموعات الخاطئة من المتدربين. فعلى ســـبيل المـــثال تعمـــد بعـــض مراكز التدريب إلى استخدام أسلوب المباريات الإدارية أو دراسة الحالات معتمدين فى ذلك على استثمار

القــدرات العقلية للمتدربين بهدف أن تكتشف بنفسها المبادئ العلمية التى تستند إليها . فإذا ما تصورنا أن الخلفيات العلمية غير متوافرة أصـــلا فـــى المتدربيـــن ، أو أن القدرة على العمل الجماعى غير موجـــودة نظـــراً لانتماء كل متدرب إلى منظمة مختلفة . فان هذا الأســـلوب ولاشك يؤدى أما إلى سطحية بالغة فى اكتشاف ما يجب اكتشافه أو إلى عدم الانتباه والمشاركة ، أو المشاركة الخادعة حيث يقول كل متدرب ما لا يفعل ويفعل ما لا يقول ، نظراً لكون الموقف ذاتـــه موقفـــا افتراضــــيا يبعد كل البعد عن مكان العمل بما فيه من رؤســـاء ومرؤوســـين قد يختلفون تماما عن زملائهم داخل الدورة التدريبية .

(د) أثبتت الممارسة العملية عدم إقدام مراكز ومعاهد التدريب على عقد دورات تدريبية لأعضاء المنظمة الواحدة ذلك لارتفاع التكاليف من وجهة نظر المنظمة وكذلك عدم إمكان تفرغ عدد كبير من العاملين بها فى نفس الوقت أيضا ، وقد أدى ذلك إلى إقامة البرامج التدريبية الخليطة ، التى تتعدد فيها عضويات المنظمات . وكنتيجة لذلك فإن العملـــية التدريبـــية لم تعد قادرة على التركيز على المشاكل العملية التى تهم جميع المتدربين مما أدى إلى أن تكون مجرد عملية نظرية أو فراغية بالرغم من الادعاء بأنها واقعية .

(هـــ) كذلـــك فان مراكز ومعاهد التدريب لاتقوم بتقييم العملية التدريبية بشـــكل جـــدى وصادق ٠ وان ما يحدث حقيقة هو أن تستخدم هذه المعـــاهد والمراكـــز عدد من النماذج التقليدية المكونة من مجموعة

العناصر بهدف الحصول على آراء المتدربين تجاهها ٠ و إنى أعتقد أن التقســيم الجــاد يتطلب من هذه المراكز والمعاهد ضرورة القيام بعمــل تجــارب التقييم أثناء انعقاد الدورات وبعمق و أصالة حتى يمكــن اكتشــاف المــادة التى يجب إعطاؤها وكذلك انسب أساليب العطــاء فعلــى سبيل المثال ، فانه يمكن تقسيم أعضاء الدورة إلى مجموعتيــن وتعطى إحداهما المادة العملية فى شكل حالة بحيث يقع عــبء التعليم فى شكل محاضرة ثم يتولى المسؤولون للقيام بالتقييم الجــاد لمعــرفة مــدى مناسبة كل وسيلة وربطها بالخلفيات العلمية والعقلية للمتدربين ، حتى يمكن التوصل إلى انسب وسائل العطاء .

وبالــرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب إلا أنه يظــل أحــد المهارات الفنية الأساسية التى يجب أن يكتسبها الرئيس حتى يكون أكثر فاعلية . إن التركيز على القدرات المكتسبة ، وخاصة تلك التى يتعلمها الفرد فى مجال عمله كأحد محددات مستوى أدائه لا شك يدخلنا فى صــميم قضــية المنهج الفردى فى تطوير المنظمة والتى يجب تناولها من عــدة زوايــا وهى ؛ طرق التدريب و التنمية ، أنواع التدريب والتنمية ، والــنواحى التنظيمــية المــتعلقــة بالتدريــب ، والنواحى الفنية المتعلقة بالتدريــب ، وجمــيعها تتطلــب تفاصيل قد تخرج عن نطاق شرح منهج التطوير الفردى ذاتها .

طرق التدريب والتنمية :

هــناك العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تدريب وتنمية العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلى :

(١) طريقة الاجتماعات Conference Method

وهـــى من اقدم الطرق المستخدمة فى التدريب والتنمية . وتهدف هــذه الطــريقة أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خــلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريـــب . ويـــرجع ذلك إلى أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقـــد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح ، حيث يطلب من الأعضــــاء تقديـــم الحلـــول الـــتى يـــرونها ، بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة ، فانه يمكن النظر إليها على أنها طـــريقة للتدريـــب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء .

وقـــد تـــم تعديـــل هذا الأسلوب حديثا إلى ما يسمى "بالاجتماعات الموجهة" **directed conferences** والتى تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات والى خلق اتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة .

(٢) التمرير على العمل Job Rotation

ويقصـــد بهـــذه الطـــريقة الحركة الانتقالية للأفراد من وظيفة إلى أخـــرى وذلـــك بهـــدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها ، وبهذا الصـــدد فـــان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى ففى حين يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما انه عادة ما يتضـــمن تغـــيراً واحداً ، فان التمرير إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديـــد مـــن التغييرات للوظائف ، هذا ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلـــم بالشىء ، ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفـــرد بـــان يـــتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .

(٣) الإدارة المتعددة Multiple Management

ويقصد بالإدارة المتعددة إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلا من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة ٠ ومثل هـــذه الجماعـــات قد توجد فى شكل مجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات ومجلـــس الإنـــتاج إلـــى آخره ، كما أنها قد توجد فى شكل أشبه بمجلس الإدارة حيث يتكون هذا المجلس من جميع أفراد الإدارة التنفيذية بماله من صلاحيات وسلطات لاتخاذ ما يراه وعرضه على مجلس إدارة المنظمة .

(٤) دراسة الحالات Case Study Method

وتعـــنى هـــذه الطـــريقة بزيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحـــاولات التى يبذلونها لحل المشاكل . ومن أشهر الحالات المستخدمة

فـــى التدريب تلك الحالات التى نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية . وقد بدأت هذه الجامعة فى استخدام الحالات فى دراسات القانون ولكن سرعان مـــا انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال ، وتتميز هذه الحالات بأنها واقعـــية ، إلا أنـــه يعـــاب أنهـــا قديمة • وبالتالى ، لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذى تعيشه • ومن المدارس الشهيرة أيضا فى استخدام هـــذه الطـــريقة مدرسة وارتون الأمريكية والتى تتميز الحالات التى يقوم بتدريسها بأنها معاصرة ، وبالتالى فانه يمكن مقارنة الحلول التى يقترحها المـــتدربون مـــع تلك التى قامت المنظمة التى كتبت عنها الحالة بالتوصل إلـــيها ، وكأسلوب تدريبى فان الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعـــية ففـــى كثـــير مـــن الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين .

(٥) المحاضرة :

تهـــدف المحاضـــرة إلـــى نقل المعلومات الجديد بصفة أساسية ، وبالـــتالى ، فأنهـــا تتطلب نوعاً من التنظيم من جانب المحاضر فما يتعلق بتحديد موضوع المحاضرة والأجزاء التى تنطوى عليها ومدى الترابط بين هذه الأجزاء وكذلك طريقة العرض وتتصف المحاضرة بأنها الاتصال من جانـــب واحـــد أساســـا ، حيث يقوم المحاضر بالتحدث ويقوم المستمعون بالإنصـــات له فـــان أحد عيوبها الأساسية تتلخص فى حالة الملل التى قد يثـــيرها لدى البعض . إلا أنه من الناحية الأخرى ، فأنها تتميز بانخفاض الـــتكلفة وحســـن اســـتغلال الوقـــت المتاح للتدريب وبأنها انسب طرق

التدريـب ، إذا كـان الهـدف الأساسى هو نقل معلومات ومعارف جديدة للمتدربين .

أنواع برامج التدريب والتنمية :

هناك أنواع عدة من برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلى :

(١) برامج التنمية الإدارية :

تهـدف هذه البرامج والتى توجه إلى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة إلى تنمية المهارات القيادية للأفراد ، وكذلك القدرة على إحداث التنسيق المناسب وذلك بالنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك القـدرة على التفكير الخلاق ، وكيفية مواجهة التحديات ، وعلى ذلك فان هـذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التى عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن .

(٢) برامج الإدارة الإشرافية :

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية وذلك مـن خلال تزويدهم بما هو جديد فى مجالات المعرفة المختلفة وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل التدريب فى مكان العمل أو التمرير على الوظائف المخـتلفة ، أو الالتحاق ببعض المدارس .. إلى آخره . وينحصر الفارق الأساسـى بيـن بـرامج التنمية الإدارية وبرامج الإدارة الإشرافية فى أن

الأولى تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة ، فى حين أن الثانية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية هذه السياسات.

(٣) برامج المتدربين الإداريين Management Trainee Programs

تقوم هذه البرامج على استقطاب خريجى الجامعات أو من هم على وشـك الـتخرج و إلحاقهم فى برامج تدريبية غير رسمية ، بحيث يمكن تعيينهم فى وظائف إدارية بعد انتهاء الفترة التدريبية وفقا للشروط الملائمة لكـلا الطرفين . وعادة ما تشمل هذه البرامج إعطائهم الخلفية العامة عن المنظمة ، وكذلك إعطائهم بعض الأعمال المحددة لزيادة خبراتهم ثم إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم .

(٤) برامج التثقيف العام :

تهـدف هـذه الـبرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحى الاجتماعـية والترفيهـية والثقافية والمهنية وعلى ذلك فهى تعتبر برامج مكملـة للبرامج التخصصية التى ترتبط بأداء العمل حيث تعمل على تنمية كـل مـا يـتعلق بخلق المواطن الصالح فى جميع المواقع ، وتتعدد هذه الـبرامج لتشـمل الكثـير من نواحى النشاط المختلفة مثل فن الديكور ، التصميم والأدب ، أشغال الزخرفة والتصوير ، والتمريض ، والإسعافات الأولية ، والحرف اليدوية المختلفة .

(٥) برامج التكيف Orientation Programs

تهــدف هذه البرامج عامة إلى زيادة قدرات العاملين على التكييف مـــع المنظمة التى يعملون وهو ما يطلق عليه لفظ Orientation ، أو إلى التكيــيف مـــع الأقســـام أو الإدارات التى يعملون بها وهو ما يطلق عليه Induction ، وفـــى الحالـــة الأولـــى، فان البرامج تكون أكثر عمومية فى طبيعـــتها وتشـــمل كل ما يتعلق بعلاقة الفرد بالمنظمة ، أما فى الحـــالة الثانية ، فان البرامج تكون أقل عمومية وتشمل كل ما يتعلق بعلاقة الفرد بقسمه أو إدارته .

(٦) برامج تنمية المهارات Skill Training :

وهـــذه هى البرامج التى تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظـــائف محـــددة : ومثل هذه الوظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشـــطة محـــددة ، كما أنها لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ، كما أنها تتطلب وجود نوعيات مختلفة من المهارات مثل كتبة البيع ورجال الخزانة وحفظـــة السجلات .. الخ . وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب فى مكان العمل .

(٧) البرامج التخصصية :

وهــذه هى البرامج التى تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة ومختلف هذه الوظائف عن سابقتها فى أنها تتصل بأنشطة غــير محــددة نسبياً ولكنها من نوعية واحدة ، كما أنها تتطلب الكثير من المعــرفة الفنــية المتخصصــة ، ومــن الأمثلة على ذلك برامج تدريب المحاســبين ومهندسى ضبط الجودة والعاملين بالشئون القانونية والعاملين بشئون الأفراد .. إلى آخره .

(٨) برامج المهارات السلوكية :

وتهــدف هــذه الــبرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المــترابطة بالســلوك البشرى ومحدداته ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن المعرفة الفنية المتخصصة وحدها لا تكفى لرفع مستوى الأداء ، حيث أن هــذا الأداء يرتــبط أيضــا بالقدرة على تفهم العنصر البشرى ذاته القائم بــالعمل ، ولاشــك أن مــثل هذه البرامج يجب توجيهها إلى جميع أفراد المــنظمة وخاصــة أولــئك الذيــن يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المســتويات ، ذلــك أن نجاح أى رئيس فى تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجــيد يرتــبط بقدرتــه على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذى يرتبط بدوره بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية المختلفة .

النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب :

مـــن الناحية التنظيمية ، هناك عدة أشكال يتخذها التدريب تتدرج من البساطة إلى التعقيد وهى :

(١) أن يـــتولى الرئـــيس المباشـــر القيام بالتدريب دون أى مساعدة خارجية.

(٢) أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أى مساعدة خارجية.

(٣) أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين فى هذا المجال

(٤) أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين فى مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر .

(٥) أن يـــتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص داخل المنظمة ، وهو إدارة التدريب

(٦) أن يـــتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص خارجى مثل أحد المراكز ومعاهد التدريب .

إن المفاضـــلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها :

(١) عدد إجمالى العاملين بالمنظمة .

(٢) عدد من يراد تدريبهم .

(٣) مدى توفر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة .

(٤) تكلفـــة عملـــية التدريب داخل المنظمة بمقارنتها بتكلفة التدريب الخارجى.

(٥) مـــدى توافـــر المـــرونة اللازمـــة لدى مراكز ومعاهد التدريب الخارجية للوفاء باحتياجات المنظمة .

(٦) مدى توافر الأيمان والوعى الحقيقى بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الإدارة العليا والوسطى .

وســـواء تم التدريب داخل المنظمة أم خارجها ، فان الأمر يحتاج فى كلا الأمرين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها " إدارة أو قســـم التدريـــب " ولا شك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمى داخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التى سوف تتولاها .

وهناك مجموعة من الاعتبارات يجب أن تؤخذ فى الحسبان حين إنشاء هذه الوحدة التنظيمية وهى :

(١) تحديد أنشطة إدارة أو قسم التدريب وكذلك سلطاتها .

(٢) تحديد الموارد المالية الخاصة بها .

(٣) تحديـــد موقعها داخل الخريطة التنظيمية وكذلك علاقتها مع باقى الإدارات والأقسام .

(٤) عمل التنظيم الداخلى الخاص بإدارة أو قسم التدريب والذى يشمل التقســـيم الإدارى الداخلـــى مثل وحدة التدريب الإشرافى ، ووحدة

التدريــب الإدارى، ووحـــدة التدريب الفنى ، وكذلك عدد العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم..إلى آخره .

(٥) توفـــير العناصر البشرية الصالحة من رؤساء ومرؤوسين للعمل بإدارة أو قسم التدريب .

النواحى الفنية الخاصة بالتدريب :

يمكـــن تعريف التدريب بأنه العملية التى تؤدى إلى اكتساب الفرد المهـــارات والمعـــارف والاتجاهات اللازمة لقيامه بتأدية متطلبات ومهام وظيفـــته . يتضـــح مـــن هذا التعريف الفارق بين التدريب والتعليم فحيث يرتـــبط التدريـــب ارتباطا وثيقا بمنظمة ما وأهدافها ، فان التعليم يعتبر مفهوما أكثر عمومية بحيث يهدف إلى الإعداد العام للانتماء لأية مؤسسة ، وبصفة عامة ، فطالما أن هناك وثيقا بين التدريب والمنظمة ، فإن فاعلية العملـــية التدريبـــية لن تتحقق إلا إذا أخذت الخطوات التى تنطوى عليها العملية التدريبية مأخذ الجد . هذا ويمكن شرح هذه الخطوات التى تنطوى علـــيها العملية التدريبية تأخذ الجد ، هذا ويمكن شرح هذه الخطوات فيما يلى :

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية :

ويقصـــد بذلـــك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريـــبهم حـــتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة وعليه فان مجرد تحديد الإعداد والنوعيات من

العامليـــن لا يعتبر كافياً ، وإلا أصبح التدريب هدفا فى حد ذاته ، ذلك أنه يجــب الـــربط بيـــن هـــذه الإعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعـــارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى ، وفى هـــذه الحالـــة يصـــبح التدريـــب وســـيلة لزيادة الفاعلية ، يمكن تحديد الاحتـــياجات التدريبـــية مـــن عدة زوايا . يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصـــر الاحتياجات التدريبية من خلال إلمامه ودرايته بمزايا وعيوب كل مـــن يعمـــل فـــى إدارته ، كما انه يمكنه القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضـــوعية وذلـــك من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء ، كذلك يمكـــن حصـــر الاحتـــياجات التدريبـــية من خلال تحليل وتفسير بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج ، وارتفاع نسب استخدامات المواد ، وزيادة أعطال الآلات .. الخ .

و أخـــيراً ، فإنـــه يمكـــن حصر الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم .

(٢) تصميم الدورات التدريبية :

يقصد بتصميم الدورات التدريبية التحديد الدقيق لعناصر أو محتوى الـــدورة ذاتها . ولاشك أن ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقا بالاحتياجات التدريبية للمتدربيـــن أنفســـهم كمـــا أنه يرتبط بعدة أشياء أخرى مثل الفترة الزمنية للـــدورة ، عـــدد المتدربين ، مكان عقد الدورة ، اشتراطات الترشيح إلى أخـــره . وبطبـــيعة الحال فانه لايمكن كتابة محتوى أى دورة تدريبية من فـــراغ ، وذلك لارتباطها بالهدف الذى يكمن ورائها . وبنفس المنطق ذاته

فانـــه لا يمكـــن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذى يســـتخدم فـــيها من ناحية أخرى والذى سبق أن تعرضنا له تفصيلاً حين الكلام عن طريق التدريب .

(٣) البرمجة الزمنية للدورات :

بالنســـبة للـــدورات التدريبية التى تقوم بعقدها المنظمة أو مركز متخصص فى هذا المجال ، فإن الأمر يحتاج فى كل الحالتين إلى ضرورة عمـــل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام ولاشك أن هناك العديد مـــن المـــزايا التى تنتج عن الجدولة او البرمجة الزمنية الدقيقة للدورات التدريبية يمكن إجمالها فيما يلى :

- القضــــاء على التضارب فى ترشيح العاملين على الدورات المختلفة التى يتم عقدها فى نفس الوقت .
- الـــتأكد مـــن أن ترشـــيح العامليـــن لا يؤثر على حسن السير العمل وانتظامه
- مســـاعدة كـــل رئيس مباشر على جدولة العمل بإدارته بشكل مسبق نتيجة لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات ، الأمر الـــذى يـــؤدى إلـــى تخفـــيف حدة الصراع التقليدى بين التنفيذيين والاستشاريين.
- الـــتأكد مـــن أن الدورات يتم عقدها فى الوقت الذى تقل فيه ضغوط العمـــل (مـــثال ذلك عدم عقد دورات تدريبية للمحاسبين فى الثلاث

أشـــهر الأولـــى مـــن كـــل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بأعداد الموازنات).

- إحـــداث درجـــة عالـــية من التنسيق بين المتدربين فى الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى . فعلى سبيل المثال إذا بـــدأت المنظمة بعقد دورة تدريبية لأفراد الإدارة العليا فان ذلك يساهم فى إنجاح الدورة التى تعقد لأفراد الإدارة الوسطى .

(٤) الاختيار:

ويقصد بذلك اختيار كل من المتدربين والمدربين ، فطالما أن هناك حصراً دقيقاً للاحتياجات التدريبية ، فان اختيار المتدربين لن تكون مشكلة علـــى الإطـــلاق ، إلا أن الأمـــر قـــد يتطلب نوعاً من التنسيق فى عملية اختـــيارهم إذا زاد عددهـــم عن العدد الذى يمكن استيعابه داخل الدورة أو الـــدورات علـــى مـــدار فترة زمنية معينة ، وفى هذه الحالة فان الرئيس المباشر يجب عليه أن يضع عدداً أخراً من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أى تحيز . أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الإدارة سواء من داخل المنظمة المعينة أو من داخل مـــنظمات أخـــرى أو مـــن بيـــن من يحترفون مهنة التدريب سواء داخل الجامعـــات أو خارجهـــا . وفى جميع الأحوال ، فانه يجب أن يكون ذلك الاختيار دقيقاً ، ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية ولكن على أسلوب كل مدرب فى العطاء .

(٥) التقييم :

يعتـــبر تقييم فاعلية التدريب من أصعب الخطوات و أكثرها أهمية فى نفس الوقت . وطالما إننا ننظر إلى ما يتم إنفاقه على التدريب على أنه استثمار ، فلابد وأن يكون له عائداً وهذا يبرر أهمية التقييم وفى النهاية ، فـــان مســـــــئولية التقييم تنقسم إلى شقين أحدهما يتعلق بمركز أو معهد التدريب ، والثانى يتعلق بالمنظمة ذاتها .

فبالنســـبة لمركـــز أو معهـــد التدريب ، فان مسئوليته فى التقييم تنحصــــر فـــى قياس شيئين ، رد الفعل لدى المتدربين ، وما تعلموه خلال الـــدورة . من المنطقى تصور انه اذا كان رد فعل المتدربين تجاه الدورة ومحتواها ومدربيها ومكانها وزمانها سلبياً ، فإن ذلك سوف ينعكس بشكل ســـلبى علـــى مقدار ما يتعلموه أيضا . إلا أن قياس رد الفعل فى حد ذاته لـــيس كافيا ، فقد يكون رد فعل المتدربين إيجابيا فى نفس الوقت الذى لا يـــتعلمون فيه شيئا ، وعليه ، فإن قياس درجة التعلم ليس أمراً سهلاً ، إذا عرفـــنا أن التعلم يرتبط أيضا بالدافع والقدرة على التعلم لدى المتدربين . وهـــذا كلـــه يؤكـــد ما سبق ان أشرت إليه حين تحدثت عن ضرورة قيام مراكـــز ومعـــاهد التدريـــب بعمل التجارب المختلفة أثناء انعقاد الدورات للتعرف على المحتوى والأسلوب الأمثل فى التدريب .

أمـــا بالنســـبة للمنظمة فانه من المتوقع أن ينعكس التعلم الذى يتم أثـــناء الـــدورة التدريبـــية وبشـــكل إيجابى على أداء نفسه ٠وعليه ، فإن مســـئولية المـــنظمة فى عملية التقييم تنقســـــم إلى شـــــقين وهما قياس السلوك الفعلى للمتدرب وقياس الآثار المادية التى تترتب على هذا السلوك

الفعلى الجديد ، فإذا افترضنا أن المتدرب استطاع أن يكتسب مهارة عالية فى الكتابة على الآلة الكاتبة ، فان ذلك لابد وان ينعكس على سرعته فى الكـــتابة بعـــد رجوعه إلى مكان عمله ، وإلا اصبح التدريب غير فعال ، وهنا تأتى مسئولية الرئيس المباشر ، وليس إدارة التدريب بالمنظمة ، فى ملاحظـــة سلوك المتدرب قبل التدريب وبعده ٠ وبالأجمال ، فإذا تصورنا أن الســـلوك الفعلـــى للمتدربين بعد التدريب اصبح اكثر إيجابية فان ذلك ولاشـــك ســـوف يـــترك بصـــماته على فاعلية المنظمة ككل ، وهنا تأتى مســـئولية مديـــر إدارة التدريـــب والتى تتطلب ، برغم صعوبتها البالغة، ضـــرورة تـــرجمة هـــذه الأنماط السلوكية الإيجابية فى شكل عائد مادى ملمـــوس مثل الزيادة فى الأرباح أو الانخفاض فى التكاليف إلى غير ذلك من المؤشرات المحسوسة٠

الفصل السادس

المنهج الجماعي للتطوير

فـــى حين يتفق المنهج الجماعى مع المنهج الفردى من حيث أن كل مـــنهما يركـــز علـــى العنصر البشرى كوسيلة لتطوير المنظمة ، إلا انهما يختلفان عن بعضها البعض من عدة زوايا. تتحصر أحد أوجه الاختلاف فى أن المنهج الجماعى لا يركز على فرد ما بعينه و إنما على مجموعات منهم وذلـــك بعكس المنهج الفردى ، كذلك نجد أن المنهج الجماعى يتصف بوجود قـــوى متكافـــئة بين أطراف عملية التغيير تجعل عملية التغيير وذلك بعكس المـــنهج الفـــردى الذى يتصف بوجود قوى غير متكافئة بين أطراف عملية التغيير أمراً مفروضا من فرد على آخر ، فى حين يركز كلا المنهجان على العنصـــر البشرى ، إلا انهما يختلفان من حيث طبيعة الأدوات التى تستخدم فـــى إحـــداث عملية التطوير . وأخيراً، فإننا نجد أن المنهج الجماعى يتميز بالشـــمول بالمقارنة بالمنهج الفردى ، حيث يميل إلى التركيز على المنظمة ككل وليس على جزء منها فقط .

يعـــنى التطوير، وفقا لهذا المنهج ، محاولة تطوير البشر وذلك من خلال قيام جماعات العمل ذاتها بالدور الأساسى فى تحريك عملية التطوير . هذا وتتحصر ميكانيكية عملية التطوير فيما يلى :

(١) الـــتعرف على نقاط الضعف فى الأداء الفردى وتحديدها بدقة وذلك من خـــلال استقصـــاء آراء باقى أفراد جماعة العمل باعتبارها تنظيما غير رسمى ويرجع السبب فى استخدام هذا الأسلوب إلى أن الإنسان بطبيعته يحـــاول دائمـــا أن يخفـــى عيوبه ، وعليه ، فان أى هجوم على ذاته لمحاولة إظهار هذه العيوب لا شك يقابل باعتراضات شديدة تصبح أكثر قـــوة إذا ما أظهرها التنظيم الرسمى نفسه . لذلك ، فان جماعة العمل قد

تكـــون الطرف الأكثر مناسبة لإظهار مثل هذه العيوب الفردية ، حيث تقل مقاومة الفرد لآراء الجماعة باعتبارها تنظيما غير رسمى .

(٢) أن يتم الربط بين هذه العيوب الفردية من ناحية وبين الأداء داخل مكان العمل من ناحية أخرى . إن مثل هذه الرابطة لا شك تؤدى إلى الإقلال مـــن الاعتراضات الفردية نظراً لما تتضمنه من موضوعية ، ذلك أن الهجـــوم لا يـــتركز على شخصية الفرد ذاته و إنما على أدائه فى مكان عمله .

(٣) يجـــب أن تكـــون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة علاقة ذات قوى متكافـــئة ، وهذا يعنى بدوره عدم تسلط عضو ما فى الجماعة على أى من أعضائها .

(٤) يجـــب إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عنصر من أعضاء الجماعة ، وبذلك يتولد عنصر الالتزام من جانب الجميع نحو وضع ما يتم الاتفاق عليه موضع التنفيذ العملى .

(٥) مـــن المـــتوقع وفقـــا لمـــا سبق ذكره أن يؤدى كل ذلك إلى تغيير فى اتجاهـــات كـــل فرد من أفراد الجماعة كنتيجة للتغيير الذى يطرأ على إدراكـــه لذاتـــه وللأخريـــن وللمنظمة بشكل عام . ولاشك أن مثل هذا التغيير ينعكس فى النهاية على تغيير السلوك الفعلى ذاته .

(٦) وأخـــيراً ، فـــان التغيـــير الجماعى الناجح ينعكس أثره فى النهاية على تطوير المنظمة ، ذلك إليه المنظمة ما هى إلا مجموعات العاملين بها .

أدوات التطوير :

هـناك عـدد مـن الأدوات الـتى يمكن استخدامها فى ظل المنهج الجمـاعى والـتى يمكـن حصرها فيما يلى : المشاركة فى الإدارة ، تمثيل الأدوار ، الإدراك المتبادل ، وتدريب المختبرات النفسية ، هذا وسوف نقوم باستعراض هذه الأدوات باختصار وبنفس الترتيب المشار إليه .

أولاً- المشاركة فى الإدارة :

يتضح من أية مراجعة لما كتب فى موضوع "المشاركة فى الإدارة " أن هناك ثلاثة مناهج مختلفة لها وهى :

(أ) منهج الخبرة :

يقوم هذا المنهج على الخبرات الفردية التى يكتسبها الفرد فيما يتعلق بموضـوع المشـاركة ، وبذلك فهو يؤدى إلى شعور ما بماهية المشاركة وأهميتها ونتائجها . عليه ، فان هذا المنهج يعتمد أساسا على فكرة الملاحظة لمـا يـدور داخل المنظمة ، وليس على أية مفاهيم علمية ، وعلى ذلك فان الكـتابات المرتبطة بهذا المنهج عن موضوع المشاركة ما هى إلا مجموعة مـن المشاهدات والفروض التى لم يثبت صحتها علمياً ، وبالرغم من ذلك ، فان هذا المنهج يساهم بشكل غير مباشر فى أعداد المعلومات التى يمكن على أساسها إجراء كافة الدراسات العلمية المطلوبة .

(ب) المنهج الأكاديمى :

يتمـيز هـذا المنهج بأنه يقوم على خلفيات علمية تهدف إلى دراسة الظـروف والوظـائف التى توضح حكمة مفهوم المشاركة ، وبالتالى ، فهو

منهج يرمى إلى وضع الأركان الأساسية لما يمكن تسميته "بنظرية المشاركة" أو إلى تكوين كافة الفروض العلمية التى يمكن اختبارها للوصول إلى هذه النظرية .

(ج) المنهج التجريبى :

يتمــيز هــذا المنهج بالتطبيق العلمى لمفهوم المشاركة فى المواقف المختلفة التى قد تتطلبها ثم تقييم نتائجها . هذا وإذا كان بالإمكان التوفيق بين الفــروض النظرية والضوابط العلمية السليمة من ناحية وتطبيقاتها من ناحية أخــرى . فان هذا المنهج لا شك يصبح أهم المناهج جميعاً ، ذلك انه يوضح مــا يمكــن أن يترتــب من نتائج على تطبيق مفهوم المشاركة فى المواقف المختلفة ، وكذلك احتمالات الحصول على هذه النتائج .

تعريف المشاركة فى الإدارة :

تعــنى فكرة المشاركة بمفهومها العام أن يأخذ الفرد نصيبا محدداً أو أن يلعــب دوراً معينا فى موقف ما . وعلى ذلك فان المشاركة قد تحتمل أى شــى وكذلك كل شى ، مثال ذلك الطالب الذى يأتى إلى المحاضرة ، العامل الــذى يذهــب إلى مكان عمله فى المواعيد المحددة أو الموظف الذى يقوم بكتابة تقرير ما ، وجميعها نماذج لفكرة المشاركة ، وهى نماذج عامة تنطبق علــى أى فرد فى أى موقف . إلا أن ما نعنيه بمفهوم المشاركة فى الإدارة يخــتلف عن هذا المعنى العام فالمشاركة فى الإدارة تعنى على وجه التحديد اشــتراك المرؤوسين مع رؤسائهم فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه والرقابة على هذا الأداء .

فإذا نظرنا إلى عملية اتخاذ القرار فإننا نجد أنها تنطوى على ثلاثة مراحل أساسية وهى :

(ا) مرحلة التشخيص :

وهـــى المرحل التى تعنى بالتوصل إلى الأسباب الحقيقة التى أدت إلى حدوث المشكلة أو تلك التى قد تؤدى إلى حدوثها فى المستقبل .

(ب) مرحل وضع الحلول البديلة :

وهـــى المـــرحلة التى تعنى بتصميم كافة الحلول التى تصلح للقضاء على أسباب المشكلة وبالتالى تؤدى إلى حلها فى الحاضر أو منع حدوثها فى المستقبل .

(ج) مرحلة إختيار الحل الأمثل :

وهـــى المـــرحلة الـــتى تـــتعلق بضرورة اختيار أحد الحلول البديلة المقترحة ووضعه موضوع التطبيق العملي . وبالرغم من أن الحلول جميعها بديلـــة ، أي يمكن إحلال أي منها محل الأخر ، إلا إن هناك بعض المعايير الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار حين الاختبار النهائي مثل :

(*) تكلفة الحل البديل .

(*) إمكـــان القضـــاء علي المشاكل القصيرة الأجل والمشاكل الطويلة الأجل .

(*) إمكان القضاء علي المشكلة موضع البحث دون خلق مشكلة أخرى

(*) مـــدى توافـــر الإمكانـــيات المخـــتلفة (القـــوى البشرية المدربة والتجهيزات الآلية ، لوضع الحل البديل موضع التنفيذ .

(*) طبيعة استجابة العاملين الذين سيتولون التنفيذ الفعلي لكل حل بديل.

(*) مدى توافر المصادر المالية اللازمة للتمويل .

وعلـــي ذلـــك فان المشاركة في الإدارة لا تعنى بالضرورة اشتراك المرؤوســين في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات . فقــد تقتصــر هــذه المشاركة علي المرحلة الأولى أهمية المرحلتين الأولى والثانية أهمية علي جميع المراحل الثلاث ، وبالتالي تتم المشاركة بحد ادنى وبحد متوسط وبحد أقصى علي التوالي . وعلى أية حال ، فانه مهما عظمت درجـــة المشـــاركة التـــي يســـمح بها الرئيس لمرعوسيه ، فان السماح لهم بالمشـــاركة في المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار يجب أن تتم بموافقته هو نظرا لعدم إمكان تفويض المساءلة النهائية .

المشاركة الرسمية وغير الرسمية في الإدارة :

يقصـــد بالمشاركة الرسمية ذلك الموقف الذي يتم فيه تحديد أشخاص معينين للاشتراك في إنجاز عمل ما . فعلي سبيل المثال يعتبر اشتراك العمال فـــي الإدارة من خلال من يقومون بانتخابهم كأعضاء في مجالس الإدارات بشـــركات القطاع العام في مصر مثال علي المشاركة الرسمية في الإدارة ، كذلك فان اللجان المختلفة التي يتم تشكيلها علي مستوى الوحدات الإنتاجية أو علـــى المســـتوى القومي ما هي إلا أمثلة أخرى علي المشاركة الرسمية في الإدارة .

أما المشاركة غير الرسمية فتعنى عدم قيام الرئيسي باتخاذ القرارات الإدارية لمختلفة بصورة منفردة ، وبذلك فهي تعبير عن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات . لذلك فان مفهوم المشاركة غير الرسمية عادة ما يقرب مـــن مفهوم القيادة الديمقراطية حيث يقوم الرئيس بإعطاء مرعوسيه الفرصة للاشتراك معه في تعريف المشكلة ووضع الحلول البديلة وكذلك المساهمة في الاختبار النهائي للحل الأمثل .

وفـــي حين نجد أن المشاركة الرسمية أمرا مفروضا علي الأفراد ، نجـــد أن المشاركة غير الرسمية جزءا لا يتجزأ من طبيعة الأسلوب القيادي للرئـــيس . كذلـــك ففي الوقت الذي تتطلب فيه المشاركة الرسمية نوعا من التنظـــيم الواضح لطبيعة المشاركة ، مثل تعيين عدد من الأعضاء وانتخاب عـــدد آخر من ممثلي العمال في مجالس الإدارات لشركات القطاع العام كما هـــو الحال في مصر مثلا ، فان المشاركة غير الرسمية لا تتطلب أي تنظيم من أي نوع .

مزايا المشاركة في الإدارة :

حيث أن المشاركة في الإدارة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة وبأقل تكلفة ممكنة ، لذلك فانه يمكن إجمال مزاياها فيما يلى :

(١) ارتفاع معدل الأداء وكذلك مستوى الجودة .

(٢) انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير .

(٣) انخفاض عدد الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد إدارة المنظمة .

(٤) خلق روح التعاون والتفاهم بين جميع أعضاء المنظمة .

(٥) خلــق الاســتعداد النفسي لدى العاملين لتقبل أي تغيير تراه المنظمة ويــرجع ذلــك إلــى أن النفس البشرية عادة ما تعارض أي تغيير إذا شــعرت انــه مفــروض عليها . وبالتالي ، فان المشاركة في إحداث التغيير تخلق نوعا من الالتزام الشخصي Personal Commitment تجاه العمل علي ضرورة تطبيقه بنجاح .

(٦) تخفيف العبء الواقع علي عاتق الرئيس في قيادة مرؤوسيه . ويرجع ذلــك إلــى قلــة حاجــة الرئــيس إلــى الأشراف المباشر Close Supervisionعلــي مرؤوسيه ، حيث يصبح الإشراف المطلوب من ذلــك النوع العام General Supervis والذي يتطلب وقتا ومجهودا أقــل ، نظرا لزيادة شعور المرؤوسين بالمسئولية تجاه ضرورة إنجاز الأعمال الموكولة لهم .

(٧) الــتخلص من الحواجز تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تؤدى بدورهــا إلــى الارتفاع بمستوى القرارات الإدارية للرئيس . ويرجع الســبب في ذلك إلى أن إزالة هذه الحواجز عن طريق المشاركة من شانها إليه يقوم المرؤوسين بتوفير كافة المعلومات المطلوبة وبدقة في الوقت المناسب للرئيس حتى يمكنه اتخاذ القرارات السليمة .

(٨) وأخــيرا ، فــان المشــاركة في الإدارة من شانها العمل علي تنمية وتطويــر قــدرات الأفراد ، والارتقاء بمستوى النضوج الفكري لهم ، وزيــادة دوافعهــم علــي العمل الخلاق . وفي هذا الصدد فإن كريس أرجــريس Chris Asgyris أبــدى الكثــير مــن الاعتراضات علي التنظــيمات الســائدة بحجة أن المبادئ التنظيمية التي تحكمها مبادئ

جامدة من شانها خلق علاقة التبعية بين المرؤوسين والرئيس ، الأمر الــذي يــؤدي في النهاية إلى أن يفقد المرؤوس عنصر الاستقلال في شخصيته ويصبح معتمدا اعتماد كليا علي رئيسه ، وهذا يتنافى أساسا مــع طبــيعة الشخصية الصحية أو السوية Personality Healthy. فالطفل عند ولادته لا يستطيع عمل أي شيء ، وبالتالي يصبح اعتماده علي الآخرين اعتمادا علي كليا ، إلا أن عملية النمو التي يمر بها هذا الطفــل لا تتمثل في نموه الجسدي فقط ولكن فى نموه النفسي أيضا ، بمعنـــي انه يصبح أقل اعتمادا علي الآخرين وأكثر اعتمادا علي نفسه بمرور الزمن حتى يصبح في النهاية معتمدا علي نفسه اعتمادا كليا . وعلي ذلك فإن أرجيرس يعتقد أن مبادئ الإدارة التي تحكم التنظيمات القائمة تتعارض تعارضا كليا مع مفهوم الشخصية المستقلة التى يتمتع بها كل فرد . وبالتالي ، فإن مفهوم المشاركة من شانه إعطاء الأفراد عامـــة الفـــرص لإبداء آرائهم والتي هي انعكاس لقدراتهم ، وفي ذلك اتساق مع مفهوم الشخصية المستقلة السوية .

المقومات الواجب توافرها لنجاح مفهوم المشاركة في الإدارة :

إن عملـــية المشـــاركة فـــي الإدارة ليست عملية أوتوماتيكية يكفى لنجاحها أن مؤمن الأفراد بها ، إذ أن هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافـــرها علي مستوى الفرد والمنظمة حتى يكمن ضمان عنصر النجاح لها حيـــن التطبيق العملي . هذا ويمكن إجمال هذه المقومات علي مستوي الفرد فيما يلي :

(١) **الدافعيـــــة :**

يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع القوى علي المشاركة مع الآخرين في اتخـــاذ القرارات الإدارية المختلفة . وحيث أن هناك تضاربا منطقيا ومتوقعا بين أهداف الفرد من ناحية و أهداف التنظيم الرســـــمي من ناحية أخرى ، لذلــك ، فإن الدافعية الفردية عادة ما تسير في إطار محدد للعمل علي تحقيق الأهــداف الفردية بغض النظر عن أهداف التنظيم الرسمي . وبالتالي ، فإن نجاح عملية المشاركة لا ترتبط بقدرة الفرد علي تحقيق أهداف الشخصية ، و إنما بقدرته علي تحقيق أهداف المنظمة أيضا ، لذلك فان الدافع الحقيقي علي المشـــاركة يجــب أن ينبعــث من إيمان الفرد بأن تحقيقه لأهدافه هو تحقيق لأهــداف المنظمة أيضا ، كما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد في تحقيقه لأهدافه هو . أي أن الدافع الحقيقي علي المشاركة لــن يــبرز إلا إذا شعر الفرد بأن هناك تكاملا وليس تضاربا بين أهداف و أهدافه التنظيم الذي يعمل به .

(٢) **الاستعداد الذهني والنفسي :**

يجب أن يتوافر لدي كل فرد الاستعداد الذهني والنفسي حتى يستطيع أن يشارك مع الآخرين بنجاح . وهناك عدة مؤشرات يمكن اتخاذها كمقياس لدرجة توافر مثل هذا الاستعداد وهي :

(*) توافر حد أدني من التعليم .

(*) توافر حد أدني من الخبرة العملية .

(*) توافر حد أدني من الذكاء .

(*) القدرة علي رؤية المنظمة أو الموقف ككل متكامل .

(*) عدم وجود معوقات نفسية داخلية .

(٣) أهمية الشيء موضوع المشاركة :

يجـــب علي الفرد أن يري بوضوح مدى الارتباط بينه وبين الشيء موضــــوع المشاركة ، ذلك أنه من المنطقي أن يهتم الفرد بالأشياء التي تبدو هامة في نظره ، والعكس صحيح .

وعلـــي ذلـــك فإنـــنا نـــتوقع أن يشـــارك عـــامل الإنتاج مثلا في الموضوعات التى تتعلق بتصميم أو تطوير أنظمة الأجور والحوافز النقدية ووردیـــات العمل ، في نفس الوقت الذي تقل فيه مشاركته كثيرا فيما يتعلق بـــبعض الموضوعات الأخرى مثل مشاكل النقد الأجنبى وحركة التبادل في الأسواق العالمية .

(٤) القدرة علي الاتصال :

وأخيرا فإن المشاركة ، كنمط سلوكي ، تعتمد أيضا علي قدرة الفرد علـــي الاتصال بالآخرين ، بما في ذلك من إرسال للمعلومات لهم واستقبال واستيعاب المعلومات الواردة منهم .

أمـــا علي مستوى التنظيم الرسمي ، فانه يمكن إجمال هذه المقومات فيما يلي :

(١) الوقت المتاح :

يـــتوقف إمكـــان تطبـــيق مفهوم المشاركة عمليا وبنجاح علي مقدار الوقـــت المـــتاح للرئيس لاتخاذ القرار . وبغض النظر عن مدي إيمان هذا

الرئيس بمفهم المشاركة فقد يدعو التطبيق السليم إلى عدم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ، إذا كان الوقت المتاح محدوداً ، والعكس صحيح إذا توافر الوقت الكافى لاتخاذ القرار بصورة جماعية .

(٢) اقتصاديات المشاركة :

هـناك عنصـر تكلفة تنطوي عليه عملية المشاركة تتمثل في مقدار الوقـت المنصـرف علـيها ، وكذلك كافة الإجراءات التي يجب اتخاذها ، ومقـدار التأخير الذي قد ينشا عن البطء النسبي في عملية اتخاذ القرارات . وعلـي ذلك فإن التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يجب أن يأخذ في الاعتبار المقارنة بين تكلفته وبين العائد المترتب عليه .

(٣) خلق الشعور بالأمن :

يجب علي المنظمـة أن تخلق شعورا عاما بالأمن لجميع العاملين بها ، وإلا امتنع معظمهم عن المشاركة . فإذا شعر الفرد إليه تعبيره الصريح عن آرائه قد يؤدي إلى الأضرار به بصورة أو بأخرى ، فانه ولا شك سوف يمتنع عن المشاركة ، والعكس صحيح .

(٤) المقومات الفردية للرئيس :

يجب أن تتوافر لدي الرئيس جميع المقومات الفردية السابق الإشارة إليها وهي ؛ الدافعية ، والاستعداد النفسي والذهني ، وشعوره بأهمية الشيء موضـوع المشـاركة، وقدرته علي الاتصال بالآخرين . أضف إلى ذلك أن المشـاركة يجـب ألا تفهـم من جانب الرئيس علي أنها تعنى الانتقاص من سـلطته الرسـمية ، كمـا أنها يجب ألا تطبيق بشكل يؤدي إلى خلق هذا الشعور.

(٥) طبيعة القرار موضوع المشاركة :

حتى يتم وضع المشاركة في الإدارة موضع التطبيق العملي الناجح ، فــإن ذلك لا يعني بالضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ جميع القرارات ، أيــا كانت طبيعتها . إذ انه مما لا شك فيه أن بعض هذه القرارات قد يكون علــي درجة عالية من الأهمية في حين أن البعض الآخــــر قد لا يكون . وعلــيه ، فانــه من المتوقع أنه كلما زادت درجة أهمية القرار : كلما زادت درجـــة المخاطرة المرتبطة به ، والعكس صحيح . ومن ناحية أخرى ، فان ازديــاد درجـــة المخاطــرة تعنى ارتفاع التكلفة في حالة الفشل . لذلك فان التطبــيق الناجح لمفهوم المشاركة قد يتطلب عدم إشراك الآخرين إذا اتسمت القرارات بالسرية والأهمية القصوى وازدياد درجة المخاطرة ، بغض النظر عن وجود الأيمان بمفهوم المشاركة ، وذلك حتى لا تتميع المسئولية في حالة الفشــل . ومن أبرز الأمثلة علي ذلك التخطيط والتنفيذ الدقيق الذي تم لعبور قواتــنا قناة السويس في حرب السادس من أكتوبر . ومن الناحية الأخرى ، فــان إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات غير الهامة من شانه توليد الشعور بعــدم جــدوى و أهمية المشاركة بما في ذلك من انعكاســـات سلبية علي الأفــراد . لذلك فان القرارات التي تصلح لانّ تكون موضوعا للمشاركة هي تلك التي تكون علي درجة متوسطة من الأهمية والتي تتسم بمخاطر محدودة نسبيا .

(٦) قنوات الاتصال :

يتطلـــب تطبيق مفهوم المشاركة ضرورة توافر قنوات الاتصالات اللازمة بين جميع الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار . ويمكن القول بصـــفة عامة أن أنسب شبكات الاتصالات التي تتوافق مع مفهوم المشاركة وهـــي الشبكات الديمقراطية لما تتميز به من تعدد قنوات الاتصال بين جميع الأفراد المشاركين .

(٧) المعلومات المرتدة :

لأسباب متعددة قد يبدى الكثير من الأفراد الاستعداد الكامل للمشاركة فـــي اتخاذ بعض القرارات مع غيرهم . إلا أن استمرار الحصول على هذه المشاركة منهم يتوقف علي طبيعة المعلومات التي ترِد إليهم عن محاولاتهم الســـابقة . فكلما كانت المعلومات المرتدة إيجابية ، كلما كان ذلك بمثابة دافع لهـــم علـــي الاستمرار في المشاركة . أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية فأنهـــا تؤدى إلى أشعارهم بضرورة تطوير مشاركتهم ، وفي ذلك دافع لهم أيضا الاستمرار في بذل الجهود . أما إذا لم تكن هناك معلومات مرتدة علي الإطلاق ، فان ضمان الحصول علي جهودهم يصبح أمرا صعبا ، إن لم يكن مستحيلا .

(٨) حجم الجماعة :-

يمكـــن القول بصفة عامة أنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة الواحدة ، كلمـــا قلت درجة فاعلية المشاركة من جانب أعضائها . فمما لا شك فيه أن المشاركة التي تتم في جماعة يبلغ عدد أعضائها مائة تختلف كثيرا عن تلك التـــي فـــي جماعـــة يبلغ عدد أعضائها خمسة أو عشرة أفراد ، حيث تكون

المشـــاركة اقل فاعلية في الجماعة الأولى بالمقارنة بالجماعة الثانية ، وذلك بســبب قلة عدد الفرص الحقيقية المتاحة لإبداء الرأى ، وبسبب عدم الالتزام وإلـــى تمـــيع المســـئولية والدخول في المناقشات الجانبية في الحالة الأولى بالمقارنـــة بالحالة الثانية . لذلك فان التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يتطلب ضـــرورة تكويـــن جماعات ذات حجم مناسب حتى يمكن العمل علي زيادة فاعلية أعضائها .

(٩) جوهر عملية المشاركة :

كثيرا ما يجد أفراد الجماعة الواحدة أنفسهم منساقين وبطريقة تلقائية إلـــى الخوض في بعض الموضوعات الجانبية التي تتعلق بالشكل الواجب أن تكـــون عليه المشاركة والإجراءات الواجب اتباعها ، الأمر الذي يبعدهم عن الجوهـــر الحقيقـــي للمشاركة ، إلا وهو محاولة دراسة المشكلة وإيجاد الحل المناسب . لذلك فان التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يقتضي ضرورة التنبيه إلى عدم الانزلاق والبعد عن الجوهر الحقيقي لها .

ثانيا : تمثيل الأدوار :

غالـــبا ما تتضمن برامج التدريب المختلفة أسلوب " تمثيل الأدوار " كـــأحد أســـاليب التدريب . ومثل هذا الأسلوب عادة ما يتم استخدامه في تلك المواقف أو البرامج التي تتطلب إكساب المتدربين بعض مهارات التعامل مع الآخرين ، لذلك فانه لا يوجد تعريف محدد لهذا اللفظ . ومن ناحية أخرى . فـــان وضـــع أي تعريف لهذا اللفظ يجب أن يكون شاملا للعديد من المواقف التـــي قد يتم استخدامه فيها . وعليه ، فانه يمكن تعريف تمثيل الأدوار بأنه

أســلوب يهدف إلى حيث الأفراد علي التفاعل في ظل مواقف غير حقيقة ، وبذلــك فانه أصبح أداة لإبراز السلوك البشري ، حيث يشير إلى الفجوة التى تتواجد بين الفكر والرؤية وبين السلوك الفعلي .

ومــن الناحية التاريخية فانه ليس من المعروف علي وجهه التحديد التاريخ الزمني الذي بدء فيه استخدام هذا الأسلوب ، إلا أن العالم النمساوي موريــنو يعتبر من أوائل من قام بذل العديد من الجود الرامية لي تنظير هذا الأســلوب وذلك في بداية القرن التاسع عشر ولقد اجتذب هذا الأسلوب انتباه الكثــير مــن العامليــن في مجال الصناعية في أثناء الحرب العالمية الثانية وخاصة في مجال تدريبي رجال البيع حيث يتطلب من الفرد أو يتقمص دور رئيســه المباشر حين تناول إحدى مشاكل البيع . كذلك قام البعض باستخدام هذا الأسلوب كجزء من أسلوب التدريب المعملي . وحديثا فان هذا الأسلوب يتم استخدامه في مجال المباريات الإدارية والتمارين الخاصة بحل المشاكل .

ونظــر لكــثرة اســتخدام هذا الأسلوب في العديد من المواقف فانه يصعب تحديد الإطار الخاص به . وبشكل عام يمكن القول أن هناك إطارين نظريــن يمكن من خلالهما شرح هذا الأسلوب واستخداماته وهما ، التمثيل المخطــط لــلأدوار ، والتمثيل التلقائي لها . يتصف التمثيل المخطط بوجود تخطــيط مســبق لنوع وكم التعليمات التي يتضمنها الموقف وكذلك مجموع الأدوار الدخلــة في نطاقه . فعلي سبيل المثال يقوم المدرب بتحديد المشكلة بوضوح وكذلك طريقة تمثيلها لأعضاء البرنامج التدريبي . وقد يتطلب ذلك أيضــا إعطاء الأعضاء بوصفهم لاعبين أو ممثلين أدوارا مكتوبة من وقت

لاخــر وفقــا لملاحظات الشخصية كما أنه قد يتدخل أيضا في أي وقت يراه لإنهاء المناقشة .

وعلــي النقيض من التمثيل المخطط للأدوار فان التمثيل التلقائي لها يتصــف بعدم وجود التعليمات والبيانات التفصيلية وكذلك الأدوار المكتوبة ، إلا أنــه يحمــل في طيا ته كل إمكانات التعلم المختلفة . ويتميز هذا الإطار التلقائي بإتاحته العديد من الفرص للأفراد لاكتشاف الأنماط السلوكية المختلفة وكذلك زيادة درجة الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية . وحتى يمكن استخدام هــذا الإطــار بكفــاءة فانــه يجب إعطاء الفرد حرية الحركة الكاملة حين الاستجابة بحيث يقوم باختيار الأنماط السلوكية التى يراها دون التقيد بالأنماط السلوكية القديمة المعروفة وعلى ذلك فانه يمكن القول أن هذا الأسلوب يؤدي إلــى التغيير من خلال مساعدته للفرد علي اكتشاف الأنماط السلوكية الجديدة بعكــس الأســلوب الســابق الذي يعتمد علي إحداث التغيير من خلال تحليل المعلومات المرتدة لأفراد .

خصائص أسلوب تمثيل الأدوار :

هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي يتصف بهذا الأسلوب والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

(١) تعدد اللاعبين :

يتضمن الموقف الذي يمارس فيه هذا الأسلوب ضرورة تواجد اثنان أو أكــثر من اللاعبين ، كما أنه يمكن الوصول بهذا العدد إلى ما يقرب من خمسمائة لاعب وذلك وفقا لعدد الأدوار وعدد مرات تكرار أدائها .

(٢) السلوك الفعلي :

بالـــرغم من كون الموقف افتراضيا إلا أن الخبرة التى تنجم عنه قد تكـــون مشـــابهة لمواقف فعلية حدثت في الماضي . أضف إلى ذلك أن هذا الموقـــف الافتراضـــي قـــد يتمخض عنه مواقف فعلية جديدة تتطلب أنماطا سلوكية حقيقية ، الأمر الذى يتطلب ضرورة إليه تكون الأفعال وردودها من جانب الأفراد المشتركين حقيقية .

(٣) التلقائية :

يـــنطوى هذا الأسلوب على إعطاء الأفراد العديد من الفرص للتجديد فى عرض استجاباتهم للمواقف ، وان كان الأسلوب التلقائى يعتبر أكثر تميزاً فى ذلك بالمقارنة بأسلوب المخطط .

(٤) التجريب :

يتـــيح هـــذا الأســـلوب للأفـــراد العديد من الفرص لإظهار الأنماط السلوكية وتجربتها وفقا لمبدأ المحاولة والخطأ .

(٥) التحليل :

كثـــيرا مـــا يعمد القائمون على استخدام هذا الأسلوب إلى الاستعانة بـــالعديد مـــن النماذج التى تكفل الحصول على المعلومات المرتدة عن أداء اللاعبين وذلك بهدف تحليلها والاستفادة منها فى إحداث التغيير .

(٦) التشخيص:

يعطى هذا الأسلوب الفرصة المناسبة لتشخيص الاحتياجات التدريبية بالمنظمة وكذلك مشكلاتها وكذلك العلاقات الشخصية بين الأفراد وذلك بشكل رسمى أو غير رسمى أى باستخدام نماذج محددة أو بدونها .

ثالثاً : الإدراك المتبادل :

يعـــنى الإدراك فى معناه العام القدرة على رؤية الأشياء والأشخاص وكذلك الرغبة فى تقييمها ، وعلى ذلك فان الإدراك ينقسم إلى قسمين وهما ، إدراك الأشـــياء وإدراك الأشـــــخاص وهـــو مــــا يطلق عليه لفظ الإدراك الاجتماعى.

يخـــتلف إدراك الأشياء عن الإدراك الاجتماعى ، فحيث يعبر الأول عـــن إدراك فـــى اتجاه واحد (حيث يقوم الفرد بادراك الشىء دون أن يقوم الأخـــير بإدراكـــه هو) ، فان الثانى يعبر عن إدراك ذا اتجاهين حيث يقوم الفـــرد فـــرد أخر فى نفس الوقت الذى يقوم فيه هذا الأخير بإدراكه هو إذا نظرنا الى العملية الأدارية فى أيه منظمة ، فإننا نجد أنها تنحصر أساساً فى عملـــية اتخاذ القرارات سواء تلك التى تتعلق بوضع الأهداف (أى القرارات الإســـتراتيجية) ، أو تلـــك الـــتى تتعلق بتنفيذها (أى القرارات التكتيكية) وعلـــيه ، فإن لفظ الإدراك المتبادل يعنى إدراك الفرد لذاته وإدراك الآخرين له .

إذ نظـــرنا أيضـــا إلـــى طـــريقة اتخاذ القرارات لوجدنا أن المحور الأساســـى الذى تدور حوله هو ذلك الخاص بمفهوم المشاركة فى الإدارة ، وحتى يمكن لهذه المشاركة إليه تكون فعالة سواء من ناحية وضع الهدف أو تنفـــيذه فأنها تتطلب القدرة والرغبة على تقييم الفرد لذاته وكذلك قبول تقييم الآخرين له لمعرفة درجة الاختلاف أو الاتفاق فى كلا الرؤيتين ، حتى يمكن استخدامها كأداة للتغيير إذا ما أريد لعملية المشاركة أن تكون اكثر فاعلية.

وإذا ما نظرنا إلى برامج وأساليب التدريب التى يناط بها أساساً تغيير الاتجاهـــات كهدف رئيسى لها ، لوجدنــــا أنها تنحصر فى نوعين أساسين وهما ، تمثيل الأدوار وتدريب الحساسية ، وتعتمد هذه البرامج بصفة خاصة علـــى مساعدة الفرد المتدرب على أن يرى عيوبه أو نقاط ضعفه من خلال أعيـــن الآخرين ، وبذلك تتولد الفرصة لتغيير الذات ، إذا ما توافرت الرغبة فى التغيير .

مما تقدم يتضح إذا أن مفهوم الإدراك المتبادل يصبح أداة أساسية من أدوات التغيير ذلك أنه يهدف إلى إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخريين له .

وحيـــث أن اتخـــاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة ، وخاصة الهام مـــنها عـــادة ما يتم بمعرفة أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، لذلك فانه يصـــبح مـــن الأهمـــية بمكان أن يعرف كل فرد إلى أى من الفئتين السابق ذكرهما ينتمى وكيف يرى نفسه وكيف يراه الآخرون ، وذلك استناداً إلى أن عملية اتخاذ القرارات السليمة بما تحويه من تغيير وتطوير المنظمة لابد وأن تـــبدأ بتغيـــير الذات أولاً الأمر الذى لن يحدث إلا إذا استطاع الفرد أن يرى عيوبه أو نقاط ضعفه .

وعليه ، فانه يمكن تلخيص المزايا التى ترتبط بالإدراك المتبادل بين أفـــراد الإدارة العلـــيا وأفـــراد الإدارة الوسطى فى أية منظمة كنقطة بداية لإحداث التغيير ، وفيما يلى :

١- إتاحة الفرصة للفرد أن يتوقف قليلاً ويتأمل ذاته وتقييمها وما عليها .

٢- إتاحة الفرصة للفرد أن يتوقف قليلاً ليتقبل تقييم زملائه له .

٣- إتاحـــة الفرصـــة للفـــرد أن يقارن تقييمه لذاته وتقييم الآخرين له ، والـــتعرف علـــى نقـــاط قوتـــه (والتى تبرزها درجة الاتساق بين كلا التقيميـــن) ، وكذلك نقاط ضعفة (والتى تبرزها درجة الاختلاف بين كلا من التقيميين) .

٤- إتاحـــة الفرصة للفرد ، إذا ما رغب ، فى أن يغير ذاته ، ذلك أن عملية التغيير ذاتها تصبح واضحة المعالم ومحددة الإطار .

٥- إذا مـــا تحقـــق كل ما سبق ذكره ، فإن ذلك ولاشك سوف ينعكس أثره علـــى تنمية وتطوير المنظمة ذاتها ، ذلك أن القرارات التى يتم اتخاذها فى هذه الحالة تتصف بعدد من الخصائص الهامة وهى :

- أن تصبح القرارات مبينة على عنصرى الإقناع والاقتناع ، وهذا هو لب المشاركة الحقيقة فى الإدارة .
- أن تصـــبح القرارات مبنية على تبادل الخبرات المختلفة بين المستويات التنظيمية المتعددة داخل المنظمة .
- أن تصبح القرارات أكثر قبولاً للتطبيق العلمى .
- أن تصبح المسائلة واجبة دون تمييع لها .

هذا ويمكن تصوير الإدراك المتبادل فيما يعرف باسم نافذة جوهارى والتى يمكن تصويرها كما فى الشكل التالى رقم (٢٢) :

شكل رقم (٢٢)

الجماعة

الفرد	(أ) المنطقة المشتركة (أى الواضحة للفرد والجماعة)	(ب) المنطقة الواضحة للجماعة والمجهولة للفرد
	(ج) المنطقة الواضحة للفرد والمجهولة للجماعة	(د) المنطقة المجهولة للفرد والجماعة

نافذة جوهارى

توضح هذه النافذة أربعة مناطق تمثل جميعها العلاقات المتبادلة بين إدراك الفرد لذاته وإدراك الآخرين لها ، توضح النافذة (أ) تلك المنطقة التى يكـــون الفرد واعياً لذاته (أى مدركاً لمزاياه وعيوبه) فى نفس الوقت الذى يـــتفق فـــى أفـــراد الجماعة المحيطة به معه على هذا الإدراك ، ولذا تسمى بالمـــنطقة المشتركة ، كذلك توضح النافذة (ب) تلك الأشياء التى يراها أفراد الجماعـــة فى هذا الفرد فى نفس الوقت الذى يجهلها هذا الأخير عن نفسه ، ولذا فهى منطقة واضحة للجماعة ومجهولة للفرد ، كذلك توضح النافذة (ج) تلـــك الأشـــياء الـــتى يراها الفرد فى ذاته فى نفس الوقت الذى لا تراها فيه

الجماعـــة المحيطة به ، ولذا فهى منطقة واضحة للفرد ومجهولة للجماعة ، وأخـــيراً فـــان الـــنافذة (د) تنطوى على الأشياء التى يجهلها كل من الفرد والجماعة .

يتضـــح من نافذة جوهارى أن الإدراك المتبادل بين الفرد والجماعة المحـــيطة بـــه يمكن اتخاذه كأسلوب للتغيير ، وذلك بافتراض توافر أدوات القياس الخاصة بهذا الإدراك أولا ٠ وكما هو موضح من التحليل السابق فانه يمكن القول انه كلما زادت عدد العناصر الواقعة فى النافذة (أ) كلما دل ذلك على وضوح رؤية الفرد لنفسه بالمقارنة برؤية الجماعة له ، وبنفس المنطق فانه كلما زاد عدد العناصر الواقعة فى المنطقة (ب) والمنطقة (ج) كلما دل ذلـــك على عدم وضوح الفرد بالنسبة للجماعة المحيطة به ، وهذا يدل على وجود مشكلة خاصة بالتغيير .

ويعـــنى التغيير هنا أنه بالنسبة للعناصر الواردة فى النافذة (ب) فان عملـــية التغيير تعنى ضرورة أن تقوم الجماعة ذاتها بالبدء فى عملية التغيير وذلك بقيامها بإرسال إدراكها عن هذا الفرد له ٠ أما بالنسبة للعناصر الواردة فى النافذة (ج) فإنها تعنى أن عملية التغيير يجب أن تبدأ من الفرد نفسه وذلك بقيامه بإرسال كل من يراه عن نفسه إلى أفراد الجماعة .

خامساً : تدريب المختبرات النفسية :

يعتــبر تدريب المختبرات النفسية والذى عاده ما يرمز إليه بالعديد مـــن المسميات مثل تدريب الحساسية والتدريب المعملى إحدى الطرق التى يمكن اتباعها لزيادة القدرة على فهم العنصر البشرى وذلك من خلال التركيز علـــى الـــتفاعلات التى تحدث بين المجموعات الصغيرة ، وتعتبر معامل أو مختــبرات التدريـــب القومية أول من قام بإجراء هذا النوع من التدريب فى ولايـــة ماين بالولايات المتحدة عام ١٩٤٧ ، ومنذ ذلك التاريخ انتشر إنشاء مـــثل هـــذه المراكـــز التدريبية فى العديد من أنحاء الولايات المتحدة وكذلك الجامعـــات الكبـــيرة مـــثل جامعة كاليفورنيا وجامعة يوتاه وجامعة تكساس ويهدف تدريب المختبرات إلى تحقيق عدة أهداف يمكن إيجازها فيما يلى :

- مساعدة الأفراد على فهم ذواتهم .
- مساعدة الأفراد على فهم ذوات الآخرين .
- مساعدة الأفراد على فهم ديناميكية التفاعل داخل جماعات العمل .
- تنمية المهارات السلوكية المختلفة .
- مساعدة الأفراد على فهم شعور الآخرين تجاههم .
- صقل مهارات الاتصالات وذلك من خلال زيادة القدرة على الاتصال لدى الأفراد.
- زيادة درجة فاعلية الأفراد كأعضاء فى جماعات العمل المختلفة .

عناصر تدريب المختبرات :

يتطلـــب هذا التدريب ضرورة أن يتم بشكل محدد حتى يمكنه تحقيق أهدافه ، هذا ويمكن إجمال هذه العناصر فيما يلى :

(١) يجـــب أن يقتصر عدد أفراد الدورة التدريبية على عدد محدود بحيث لا يـــتعدى العشرين على أقصى تقدير ، وذلك ضمانا لوجود درجة عالية من التفاعل بينهم .

(٢) يجب اختيار أعضاء البرنامج التدريبى بشكل لا يسمح بتواجده أكثر مـــن فـــرد واحد من نفس المنظمة وذلك ضماناً لعدم وجود أية قيود على الأفراد حين تفاعلهم .

(٣) يجب أن يتفرغ أعضاء البرنامج تفرغاً كاملاً له .

(٤) يجـــب أن يتم عزل أعضاء البرنامج تماما عن منظماتهم ، بل وعن المجتمع الذين تعودوا عليه ، وذلك من خلال إقامة البرنامج فى مكان منعزل يتم اختياره بشكل خاص لهذا الغرض .

(٥) يجب إلا يتضمن البرنامج التدريبى آية موضوعات محددة ، ذلك أن مثل هذه البرامج لا تهدف إلى نقل آية معلومات إلى أعضاء الدورة بل تهدف أساسا إلى إعطائهم الفرصة الكاملة للتفاعل المشترك .

(٦) نظـــراً للأعباء النفسية التى تفرضها مثل هذه النوعية من البرامج ، فانه من المفضل إلا تزيد مدتها عن أسبوعين وعادة ما تتراوح الفترة الزمنية لهذه البرامج ما بين عشرة أيام إلى أسبوعين .

الأسلوب المتبع فى التدريب :

يبدأ التدريب عادة فى وجود أحد المتخصصين والذى تنحصر مهمته فـــى اليوم الأول فى تقديم نفسه لأعضاء الدورة ، وكذلك إعطائهم البرنامج الخـــاص بمواعـــيد اللقاءات وتوزيعات غرف النوم ومواعيد تناول الوجبات والـــنوم .. الخ ، هذا ولا يقوم هذا المسئول بعد ذلك بالاشتراك أو المشاركة مـــع الأعضاء فى أى نشاط خاص بهم أو بالدورة ، بل الأكثر من هذا فانه يقوم بترك البرنامج ، وهنا يجد الأعضاء أنفسهم فى الموقف التالى :

- أنهم غرباء من بعضهم البعض بالكامل .
- أنهـــم مضـــطرون للإقامـــة الدائمة طوال فترة البرنامج مع بعضهم البعض .
- أن الـــبرنامج يـــبدو غير واضحاً على الإطلاق وذلك لخلوه من أى محتوى .

فـــى الـــبداية تـــبدأ الدورة فى ظل الظروف السابق ذكرها مشحونة بالـــتوتر والقلق من جانب الأعضاء ، إلا إن هذا الموقف سرعان ما يتبدل حيـــنما يقوم أحد الأعضاء بكسر حالة الجمود التى تعترى المجموعة وذلك بســـبب عدم قدرة أعضاء الجماعة على الاستمرار فى هذا الموقف المتوتر ، وهـــذا يؤدى كسر هذا الجمود إلى قيام الأعضاء بوضع محتوى للدورة عادة مـــا يطلـــق عليه لفظ " الاجندة " معللين ذلك بأنه لابد وأن يتم تمضية فترة البرنامج فى أداء شئ ما وبذلك تبدأ أولى مراحل التفاعل بين الأعضاء ، يلى وضع الاجندة ضرورة قيام الأعضاء بتوزيع مختلف الأدوار عليهم بمعنى أن يـــتم تحديد دور محدد يقوم به كل عضو من أعضاء البرنامج ، ومن خلال

قـيام كـل عضو بأداء دورة تزداد درجة التفاعل بين الجميع ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى أن يكتشف كل فرد لنفسه جميع العيوب والسلبيات التى تعـترى شخصـية ، وهـذا وتتسم هذه الدورات بكثرة التفاعل الصادق بين الأعضـاء ، وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود حواجز تنظيمية نظراً لغياب العلاقة الرئاسية بين الأفراد نظراً لعدم وجود اكثر من فرد من نفس المنظمة الواحـدة ، ونظراً لتوافر درجة عالية من الحرية نتيجة لعدم وجود معرفة شخصـية سابقة بين الأعضاء أو لاحقة بعد انتهاء البرنامج •وبالتالى فان هـذه المساواة تؤدى إلى ما يسمى بالتفاعل التلقائى ، إلى إبراز كل عضو للـنمط السلوكى الذى تعود عليه دائما بما له وما عليه ، فالشخص المتسلط يصـبح تسـلطه واضـحاً ، والشـخص المنطوى يصبح انطوائه واضحاً والشخص الاجتماعى يبدو أيضا واضحاً .. إلى آخره .

ونظـراً للمسـاواة الـتى سبقت الإشارة إليها فان أى فرد من أفراد الجماعة لن يكون عنده الاستعداد بأى حال لقبول السلبيات السلوكية الصادرة عـن الآخريـن الأمر الذى يؤدى إلى قيام كل بإرسال رد فعله للآخرين • وعلـيه ، فإن ارتداد هذه المعلومات إلى أصحابها تصبح بمثابة المرآة التى يمكن من خلالها أن يرى الفرد عيوبه نظراً لأنها تعكس آراء الآخرين فيه• وقد تأخذ هذه المعلومات المرتدة العديد من الأشكال مثل التعليقات الخفيفة أو الإيحاء أو الإخراج أو السلوك العدوانى .

ولاشك أن رؤية الفرد لعيوبه تنعكس عليه فيما بعد فى العديد من الأشكال نظراً للاختلافات الطبيعية بين الأفراد فهناك نوع من الأشخاص لا يتصور وجود كل هذه العيوب فيه على الإطلاق ، وبالتالى فانه يقوم برفضها تماما بما فى ذلك من ترك للبرنامج نفسه ، وهناك أشخاص آخرون قد لا يقبلون أيضا الاعتراف بوجود هذه العيوب ولكنهم لا يتركون البرنامج نظراً لتوافر القدرة الفردية على تحمل الضغوط المختلفة ، وهناك أشخاص قد يعترفون بوجود هذه العيوب الفردية ، إلا انهم قد لا يستطيعون تغيير سلوكهم الفعلى ، وأخيرا فهناك البعض الذين يعترفون بوجود هذه العيوب ثم يقومون بتغيير سلوكهم الفعلى ، وأخيرا فهناك البعض الذين يعترفون بوجود هذه العيوب ثم يقومون بتغيير سلوكهم الفعلى داخل الدورة .

وهناك عدد من الأشياء يمكن أن تؤخذ على هذا الأسلوب التدريبى نوردها فيما يلى :

- أن هذا الأسلوب لا يصلح للأفراد ضعاف الشخصية بدليل انهم يقومون بترك الدورة حين ازدياد الضغوط الواقعة عليهم ، وبدليل أصابتهم بالانهيارات العصبية إذا قرروا البقاء .
- أن النجاح الذى قد يحدث أثناء الدورة والذى يتمثل فى تغيير الأفراد لسلوكهم قد يكون نجاحاً قصير الأجل ، بمعنى أن التغيير الإيجابى للسلوك لا يستمر طويلاً بعد انتهاء الدورة وحينما يذهب كل إلى مكان عمله.
- إليه هذا الأسلوب يؤدى إلى إفشاء الأسرار الشخصية ، وهذا عمل غير لائق .

أسلوب تخطيط تحسين الأداء :

بدأت الكثير من المنظمات فى إعادة تطوير أساليب تدريب الحساسية السابق الإشارة إليه بشكل يسمح بتلافى بعض مشاكله وبشكل يؤدى إلى حل مشـاكل المـنظمة ذاتهـا ، وهـذا هـو يعرف باسم خطط تحسين الأداء performance improvement plans و الـذى يرمـز إليه بـ" PIP ". وبالرغم من تركيز هذا الشكل الجديد من أشكال التدريب المعلمى على فكرة التفاعل بين الأفراد ، إلا أن طريقة عمله تختلف تماما عن الأسلوب التقليدى لتدريب الحساسية وذلك من النواحى التالية :

- بعكس تدريب الحساسية ، فإن أفراد المختبر يتم اختيارهم جميعا من نفس المنظمة .
- أن الـتفاعل البشـرى بين الأفراد لا يعتبر هدفا فى حد ذاته كما هو الحـال فـى تدريـب الحساسية ، وإنما وسيلة للتغلب على مشاكل المنظمة.
- وجود التزام كامل بين جميع أعضاء الدورة تجاه حل مشاكل المنظمة .
- وجود أجندة مسبقة ، وان كانت مصاغة بطريقة إجمالية ، تتمثل فى أهمية القضاء على مشاكل المنظمة .
- بعكس تدريب الحساسية فان المشرف على الدورة يأخذ دوراً إيجابيا داخل الدورة .

وفـــى نفـــس الوقـــت ، فـــإن هذا الأسلوب يتفق مع أسلوب تدريب الحساسية من النواحى التالية :

- التفرغ الكامل لجميع أعضاء الدورة .
- الانعزال التام عن مكان العمل والحياة الاجتماعية بقدر الإمكان .

هـــناك عدة خطوات تنطوى عليها خطط تحسين الأداء يمكن إجمالها فيما يلى:

١- يجـــب أن تنبع الرغبة فى التغيير من المنظمة أولا أى أن التغيير لا يفرض عليها .

٢- نظراً للتخصص الدقيق فى أداء مثل هذا النوع من التدريب فانه يجب علـــى المـــنظمة أن تبادر بالاتصال بأحد المعاهد المتخصصة لتعاقد معها .

٣- يـــبدأ الفـــريق المتخصص من المعهد بعمل العديد من المقابلات مع بعـــض أفـــراد الإدارة العليا والوسطى والإشرافية وذلك بهدف جمع أكـــبر قدر ممكن من المعلومات ، عن مختلف المواقف والقرارات الشـــديدة الحساسية داخل المنظمة والتى تكون قد حدثت فى الماضى أو مازالـــت جارية ونظراً لحساسية مثل هذه المقابلات فانه يجب أن يـــتولاها أفـــراد ذوى خبرة متخصصة فى مجال السلوك الإنسانى ، وبعـــد الانتهاء من جمع هذه المعلومات يقوم فريق العمل بكتابتها فى شكل تقرير دون ذكر للأسماء ، ومن الأهمية بمكان عدم توزيع هذا

التقرير ، فى حين يحتفظ به فريق التدريب للرجوع إليه فيما بعد أثناء الدورة التدريبية .

٤- يقوم فريق التدريب بعد ذلك باختيار مجموعة أفراد البرنامج وبشكل يسمح بتمثيل كافة المستويات التنظيمية ، على أن يتوافر فى هؤلاء الأفراد الحرية ، والدافع على العمل ، ومن الأهمية بمكان ضرورة تواجد رئيس وأعضاء مجلس إدارة المنظمة من بين أعضاء الدورة التدريبية ، وذلك ضماناً للانفتاح على الآخرين من ناحية وتأكيدا لالتزام المنظمة بضرورة حل مشاكلها من ناحية أخرى .

٥- وأخيرا فانه يجب على فريق التدريب اختيار المكان المناسب الذى يكفل الإقامة المريحة لأعضاء البرنامج والتى عادة ما تكون أسبوعا كاملاً .

طريقة التنفيذ :

لا يوجد نمط محدد لطريقة تنفيذ هذا النوع من التدريب نظراً لارتباط ذلك بنوعية خبرة فريق التدريب ذاته ، ومن خبرة هذا الكاتب فى هذا المجال فانه يمكن تلخيص عملية التنفيذ فى المراحل التالية :

(أ) مرحلة التقديم :

تتطلب هذه المرحلة أن يقوم فريق التدريب بعمل الآتى :

١-القيام بتعريف أعضاء الدورة بالهدف منها بحيث يتضمن ذلك الإشارة الصريحة إلى أن مسئولية التطوير تقع بالكامل على عاتق أعضاء الدورة وليس على فريق الخبراء والذى تنحصر مهمته فى المساعدة فقط .

٢-الإشارة الصريحة إلى أن هذا التغيير نابع من إدارة المنظمة .

٣-الإشارة الصريحة إلى الالتزام التام من جانب الإدارة العليا بضرورة وضع ما يتم التوصل إليه من خطط موضع التنفيذ العملى (هذا هو السبب فى اختيار رئيس المجلس و أعضائه ضمن أعضاء الدورة)

٤-الإشارة الصريحة إلى تطبيق نظام للحوافز المادية لكل من يساهم فى تطور المنظمة .

(ب) أسلوب خلق التفاعل :

حتى يمكن تحقيق التفاعل المنشود فانه يجب اتباع الآتى :

١- اختيار مقرر للجلسة من بين الأعضاء يتولى إدارة وتوجيه المناقشة .

٢- اختيار كاتب للجلسة يتولى تسجيل المناقشات على أن يقوم الأعضاء باختياره أيضا .

٣- أن يكون أسلوب عمل أعضاء الجماعة هو الوصول إلى الاتفاق بالإجماع على الأشياء موضوع النقاش والتى سيأتى ذكرها فى الفقرة (ج) فيما بعد وفى حالة الصعوبة البالغة فى الوصول إلى الاتفاق

الجمـــاعى مـــن خـــلال المناقشـــة والإقناع ، فانه قد يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة ثم العودة بهم إلى مجموعة العمل الكبيرة .

٤- عـــدم لجـــوء فـــريق التدريب إلى إلقاء أى محاضرات ، إلا فى أضيق الحدود .

٥- قـــيام فـــريق التدريب بالاستعانة بالتقرير المبدئى الذى تمت كتابته بعد إجـــراء المقابلات الشخصية وذلك لتفجير المواقف ولدفع الأعضاء على التفاعل .

٦- تحديد نمط محددة لإدارة الجلسة يسمح بإعطاء الجميع فرصاً متساوية للتعبير عن الرأى مع اقتراح نظام الجزاء حين الخروج عن هذا النمط .

٧- تنحصـــر مهمة فريق التدريب أساسا فى إثارة التفاعل مع عدم الوصول بـــه إلـــى نقطـــة الانفجار ، وكذلك إخراج الأعضاء من دائرة الإحباط وكذلك توجيه مقرر الجلسة حين حدوث أى خروج عما هو مطلوب .

٨- يجب تحييد دور رئيس مجلس الأداء بالكامل وذلك تلافيا للتسلط الذى قد يمارسه على الأشياء .

(ج) نطاق التفاعل :

يجب إليه يتم التفاعل بشكل هادف ، أولا بشكل يرتبط بالقضاء على مشاكل المنظمة وعادة ما يأخذ هذا النطاق النقاط التالية :

١- تحديد المجال الأساسى لنشاط المنظمة وأهدافها

٢- تحديـــد مشـــاكل المـــنظمة وأسبابها والعلاقـــات المتداخلة بين هذه الأسباب.

٣- وضع خطط وبرامج العمل اللازمة للتطوير وذلك وفقا لإطار زمني محدد .

٤- توزيـــع الأدوار على الأشياء وكذلك المسئولية فيما يتعلق بمجال التنفـــيذ الفعلى ، وقد يتطلب ذلك قيامهم بتكوين فرق عمل مختلفة تشـــمل بعـــض الأشـــياء العاملين فى المنظمة والذين لم يحضروا الدورة .

هـــذا ويجب ملاحظة أن جميع النقاط السابق الإشارة إليها يجب أن يتم التوصل إليها وفقا للأسلوب المشار إليها فى البند (أ) وبشكل حرفى .

(د) المتابعة :

تـــتولى فـــرق العمل المشار إليها سابقا القيام بوضع برامج التطوير موضـــع التطبـــيق العملى ووفقا للإطار الزمنى الموضوع ، على أن يتولى فـــريق التدريب متابعتهم بشكل غير مباشر وذلك لإعطاء التوجيهات العامة التى تكفل النجاح حين التطبيق .

اختيار منهج التطوير :

يتضـــح من استعراضنا لمناهج التطوير السابق الأسلوب إليها أنها تشـــترك مـــع بعضـــها البعض من حيث الهدف ، إلا أنها تختلف من حيث الوســـيلة ، وعليه ، فإن اختيار المنهج المناسب أمر لا يتعلق بمكونات هذا المـــنهج بقـــدر ما يتعلق بطبيعة الموقف الذى يتم وضعه موضـــع التطبيق العملى ، يتعلق اختيار المنهج المناسب بعاملين أساسيين وهما : درجة التقدم

والاســتقرار الاقتصادى بشكل عام ، ومدى توافر الكفاءات البشرية ، ومن الثابــت تاريخيا أن هناك علاقة بين درجة التقدم الاقتصادى من ناحية وبين مــدى رسوخ واستقرار مؤسسات المجتمع المعين من ناحية أخرى . فعلى ســبيل المــثال إذا نظرنا إلقاء المجتمعات الصناعية المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وفرنسا وإنجلترا ، فإننا نجدها تتميز بدرجة عالية مــن الاستقرار والذى ينعكس آثره على وضوح واستقرار جميع مؤسساتها الأمــر الــذى يــنعكس بدوره على قيام هذه المؤسسات وفقا لمجموعة من المــبادئ وليس قيامها واعتمادها على أكتاف أفراد بعينهم. وبنفس المنطق، فإذا نظرنا إلقاء الدول المتخلفة والنامية فأننا نجد إليه النقيض حيث تقل درجة رســوخ واستقرار مؤسساتها وحيث تزيد درجة اعتمادها على الأفراد بدلا مــن المبادئ والبحوث العلمية ، إلا أن ذلك لا يعكس عيبا محدداً داخل هذه المجــتمعات بقدر ما يعكس سنة التطور ذاتها . فالتطور عادة مايبدأ بأفراد محدودى العدد ، ثم تتطور الأمور بفعل عنصر الزمن نتيجة للتقدم حيث يقل الاعتماد على الأفراد ويزيد الاعتماد على العلم .

واستناداً إلى ما سبق قوله ، فانه قد لا يكون من المنطقى الحديث عن تطويــر المجتمع إذا كانت مؤسساته لازالت فى حاجة إلى تطوير ، وبنفس المنطق فانه لا يجوز الحديث عن تطوير قدرات الأفراد ، وذلك على مستوى المــنظمة الواحدة ، إذا كانت هذه المنظمة غير مستقرة أصلا ، الأكثر من هذا ، فان تطوير الأفراد أولا دون أن يصاحب ذلك تطويراً للمنظمة ذاتها قد يؤدى الى الإحباط أوالانفجار ، وكلاهما مر .

وعليه ، فإن المنهج الذى يجب الأخذ به فى تطوير المنظمة العربية هو المنهج التنظيمى والذى يهدف أساسا إلى إعادة بناء المنظمة من داخلها ، أمـــا المنهج البشرى سواء الفردى أو الجماعى فانه لا يعتبر المنهج المناسب كـــنقطة بداية لتطوير المنظمة العربية حيث أنه يأتى فى مرحلة زمنية لاحقة بعـــد تطبيق المنهج التنظيمى ، ومما يعزز هذا الرأي العديد من المحاولات الجادة التى جرت فى مصر فى الماضى القريب والتى تمثلت فى عند العديد مـــن المؤتمـــرات والعديـــد مـــن البرامج التدريبية والتى لم تؤدى إلقاء أية إصلاحات إدارية ، بل أدت إلى خلق شعور عام بالإحباط نتيجة لعدم حدوث عملية التطوير المتوقعة داخل المنظمة .

أمـــا بالنسبة للعامل الثانى والخاص بالكفاءات البشرية فانه ليس من المـــتوقع أن تـــتوافر مثل هذه الكفاءات فى المجتمعات النامية ، وحيث أن المـــنهج التنظـــيمى يعـــتمد علـــى كفاءات إدارية محدودة العدد ، وهى تلك الكفـــاءات التى تتولى قيادة عملية التطوير ، لذلك فانه يعتبر أنسب المناهج جميعاً فى مثل هذه المجتمعات كنقطة بداية منطقية .

أن أنســـب أســـلوب لتطوير المنظمة هو ذلك الذى ينبع من ذاتيتها ، ذلك أن التجربة فى مصر قد أثبتت أن التغيير الذى يفرض على المنظمة قد يجد قبولاً ظاهرياً نتيجة لعامل الخوف فى حين يتم معارضته وتمييعه عملاً .

وبشـــكل محـــدد ، فـــإن كيفية إحداث التطوير تعتمد فى رأى على اســـتخدام نوعيـــن مـــن الأساليب وهما : الأساليب أو الأدوات العلمية التى تســـتخدم فى بناء وتقييـــم الهيكل التنظيمـــى للمنظمة (مثل التخصص

وتقسيم العمل ،،، الخ)٠ وكذلك أسلوب " خطط تحسين الأداء " والذى سبقت الإشارة إلية .

إلا أن نجــاح مثل هذه الأساليب بتوقف بصفة أساسية على ضرورة وجود قيادات إدارية على المستوى الأعلى داخل المنظمة تتوافر لديها القدرة علــى الرغــبة علــى إحداث التطوير المطلوب ، وقد يتطلب الأمر فى هذه الحالــة أن تقــوم الدوــله بتقييم القيادات فى الواقع المختلفة وفقا لمجموعة موضــوعية مــن المعايــير حيــث يمكن من خلالها استبعاد العناصر غير الصالحة وكذلك اختيار العناصر التى يتوسم فيها النجاح .

الفصل السابع

بعض مداخل التطوير المعاصرة

لاَ تســتند عملــية تطوير التنظيم و إعادة بنائه إلى مجموع الأدوات الســابق ذكــرها فحسب ، بل لابد وان تستند إلى مدخل محدد يوجه عملية إعادة البناء وفى هذا الصدد فقد ظهرت العديد من المداخل ، تحمل كل منها فلسفة محددة ومختلفة ، و أهمها :

- المواصفات العالمية (الأيزو)	- Global Specification (ISO)
- إدارة الجودة الشاملة .	- Total quality management(TQM)
- الإدارة بالأهداف والنتائج .	- Management by objectives & results
- التخطيط بالسيناريو .	- Senario planning
- الآنيه .	- Just – in – time
- الإدارة بالكتاب المفتوح .	- Open – book management
- إعادة هندسة التنظيم .	- Organization re- engineering
- الهدم البناء .	- Creative destruction
- حلقات الجودة	- Quality circles

هذه المداخل جميعها تكون محاور لبحوث مكتبية يتولاها الطلاب

مدخل المواصفات العالميـــة :

أصبح الاهتمام بمواصفات الأيزو مثل العدوى ، بل أن هذا الاهتمام بدأ يأخذ شكل حركة أحجار الدومينو ، ما أن يتداعى حجر منها حتى تتداعى كـل الأحجـار ، هذا وتتشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمـات international standardization Organization وترجمتها المـنظمة الدولـية التوحيد القياسى ، وهى منظمة تستهدف رفع المستويات القياســية ووضع المعايير والأسس والأختبارات والشهادات المتعلقة بها من اجـل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمى هذا وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم .

تتكون المواصفات القياسية الدولية من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة وهى على النحو التالى :

- **المواصفة الأولى (أيزو ٩٠٠٠)**

وهـى بمثابة المرشد الذى يحدد مجالات تطبيق كل من أيزو ٩٠٠١ وأيزو ٩٠٠٢ وأيزو ٩٠٠٣

- **المواصفة الثانية (أيزو ٩٠٠١)**

تتضـمن هـذه المواصـفة ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة فى الشركات الإنتاجية أو الخدمية التى يبدأ عملها بالتصميم وينتهى بخدمة ما بعد

البيع . وتضم هذه المواصفة عشرين عنصراً من عناصر الجودة . وتبرز فى هـذه المواصـفة أهمـية تصميم المنتج الذى اصبح حيويا للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء .

- **المواصفة الثالثة (أيزو ٩٠٠٢)**

تتضـمن هـذه المواصـفة ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة فى الشركات الإنتاجية أو الخدمية التى يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصـميم أو خدمـة ما بعد البيع وتضم ثمانية عشر عنصراً من عناصـر الجودة.

- **المواصفة الرابعة (أيزو ٩٠٠٣)**

تخص هذه المواصفة الشركات التى لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمـل بالإنـتاج أو تقديم الخدمة ، و إنما يقتصر علمها على الفحص و التفتـيش والاختـبار . مثال ذلك موردى البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة .

- **المواصفة الخامسة (أيزو ٩٠٠٤)**

تحدد هذه المواصفة عناصر ومكونات نظام الجودة ، وتعتبر المرشد الـذى يحدد كيفية إدارة الجودة ؛ وبذلك فهى تختلف جذريا عن المواصفات ٩٠٠٣ و ٩٠٠٢ و ٩٠٠١ فى أن هذه الأخيرة تعاقدية وتتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنع تجاه العميل بغرض ضرورة الحصول على شهادة . أما المواصفة ٩٠٠٤ فهى مواصفة إرشادية فقط .

وفـيما يلـى جـدول رقـم (٢) يمثل محتويات سلسلة المواصفات القياسية الدولية .

جدول رقم (٢)

محتويات سلسلة المواصفات القياسية الدولية

أيزو ٩٠٠٣	أيزو ٩٠٠٢	أيزو ٩٠٠٠
١- مسئولية الإدارة . ٢- نظام الجودة . ٣- تمييز المنتج. ٤- حالة الفحص . ٥- الفحـص والاختبـار والقياس ٦- معدات الفحص والقياس ٧- ضـبط المنتجات غـير المطابقة ٨- المـناولة والتخزيـن والتعبئة والشحن . ٩- ضبط الوثائق . ١٠- سجلات الجودة . ١١- التدريب . ١٢- الأساليب الإحصائية .		
	١٣- المراجعة الداخلية . ١٤- مراجعة العقد . ١٥- الشراء. ١٦- ضبط العمليات . ١٧- ضبط جودة المشتريات ١٨- الإجراءات التصميمية	
		١٩- ضبط التصميم . ٢٠- خدمة ما بعد البيع

ولاشـــك فـــى أن الحصول على شهادة الأيزو لها العديد من المزايا يمكن إجمالها فيما يلى :

(١) زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورتها العامة لـــدي المستهلك المحلي وإظهارها بمظهر من يضع الجودة علي قمـــة اهـــتماماته ، كمـــا تمكن الشركة أيضا من إمكان تصدير منتجاتها للأسواق العالمية وفقا لاشتراطات اتفاقية الجات .

(٢) تطويـــر مجموعـــة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعملـــيات وطـــرق العمـــل التي تمكن من تحقيق المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة .

(٣) رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة الشركة إلى الأفضل والأسرع والأكفأ .

(٤) بناء علاقات قوية مع العملاء .

(٥) تعليم المسئولين بالشركة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي .

(٦) إعطـــاء العاملين بالشركة الشعور بالزهو والثقة بالنفس ، مما يؤثر إيجابا علي دافعيتهم.

(٧) تحسين عمليات الاتصالات الداخلية والخارجية .

(٨) تحقـــيق زيادة مباشرة في الأرباح نتيجة لانخفاض نسبة التالف والمعيب في الإنتاج ونتيجة لزيادة رقم المبيعات .

أزمة شهادات الأيزو في مصر .. لماذا ؟

ترجع أزمة منح شهادات الأيزو في مصر إلى عدة أسباب أهمها :

(١) غياب الرقابة متمثلة في جهة اعتماد مصرية Accreditation Body تختص بتقييم جميع جهات منح الشهادات التي تعمل في مصر Certification Bodies والتأكد من أنها تعمل في حدود القواعد والأصول الدولية المعمول بها سواء كانت هذه الجهات أجنبية أو مصرية .

(٢) قيام بعض الجهات المانحة للشهادات بالعمل في مصر في غياب الرقابة المشار إليها في البند السابق مخالفة بذلك القواعد الدولية المعمول بها في تقديم الشركات ومنح الشهادات ومن أمثلة ذلك القيام بأعمال الاستشارة في نفس الوقت او التعاقد من الباطن مع مكاتب استشارية أو مخالفة القواعد المعمول بها في الحكم علي مدى التوافق مع متطلبات المواصفة ذاتها .

(٣) ينظر معظم رجال الأعمال والمسئولين في مصر إلى أن الأيزو ٩٠٠٠ هي الهدف النهائي ومن ثم فان الحصول علي شهادتها يعنى نهاية الطريق ، واستخدامها بشكل مكثف في الدعاية والخلط بينها وبين جودة المنتج ذاته .

(٤) عدم تنظيم مهنة الاستشارات ، وترك الأمور لكل من يرى في نفسه الكفاءة للعمل في هذا المجال الحيوي .

(٥) لجوء الجهات الحكومية وقطاع الأعمال العام لنظام المناقصات حين استخدام الجهات الاستشارية في التأهيل للحصول علي الشهادة

والتركيز علي المقارنات المالية والسعرية في عمل يعتمد أساسا علي المعرفة الفنية وسابقة الخبرة والسمعة الدولية .

مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أو الكلية من الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، وتقـوم فسـلفته علـى مجموعة من المبادئ التى يمكن للإدارة أن تتبـناها مـن اجـل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، وتعمد (أ.ج.ك) على اسـتخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن فى الجودة وتحقيق الأهداف .

وقـد كان الاعتقاد السائد فى الماضى أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبـيعات . إلا أن التطبـيق العملى لأسلوب إدارة الجودة الكلية قد اثبت انه يمكـن أن يؤدى إلى وفورات كبيرة فى العمليات ، تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها .

و لا تقتصـر مـزايا تطبـيق (أ.ج.ك) على قطاعات الصناعات التحويلية فقط ، بل تمتد هذه المزايا أيضا إلى قطاعات الخدمات وهناك أمثلة عديدة للنماذج التى تم فيها تطبيق هذا الأسلوب بنجاح منها على سبيل المثال فنادق ماريوت .

إدارة الجودة الكلية .. ماذا تعنى ؟

تعرف (أ.ج.ك) بأنها شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشـــتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .

ويــؤدى تطبـــيق (أ.ج.ك) إلـــى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية ، وتبســـيط النماذج ، وتقليل شكاوى العملاء ، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمـــية كالالـــتزام الإدارى وتفادى مقاومة التغيير ، وبتكاليف إحداث هذا التغيير .

ولا يقتصــــر تطبـــيق (أ.ج.ك) على القطاعات الخاصة ، بل تطبق بـــنفس الكفـــاءة على قطاعات الأعمال العامة والحكومية وهناك أمثلة عديدة لنجاحها فى قطاعات عامة كمشروع مدينة (سانتا آنا) الأمريكية التى اتخذت لنفسها شعار (التميز من خلال التغيير المستمر) . ومن الأمثلة التى طبقت هذا الأسلوب بنجاح من القطاع الخاص شركة "بوينج للطائرات " .

إدارة الجودة الكلية ..لماذا ؟

أن قرار تطبيق (أ.ج.ك) يبرره عاملان على جانب كبير من الأهمية يحتاج كل منهما إلى تحليل اقتصادى عميق هما :-

أولاً : ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا.

ثانـــياً : أن هـــذا التطبيق تحتمه الضرورة ، لأنه لا توجد أمام الإدارة بدائل أخرى .

الشواهد على انخفاض الجودة :

هناك العديد من الشواهد التى تظهر للإدارة (انخفاض الجودة) فى المنشـــاة ، وتجعـــل مـــن الضرورى تبنى أسلوب (أ.ج.ك) . وتتلخص هذه الشواهد فى الآتى :

(١) انخفاض الجودة .

(٢) زيادة الوقت المقرر للعمليات .

(٣) زيادة عمليات المراقبة .

(٤) اتجاه العاملين من ذوى الخبرة لترك المنشأة .

(٥) زيادة عدد الاجتماعات .

(٦) كثر حالات إلقاء اللوم على الآخرين .

(٧) زيادة عدد شكاوى العملاء .

معايير تقويم إدارة الجودة الكلية :

تختلف معايير تقويم (أ.ج.ك) من مؤسسة إلى أخرى ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه : "**Malcolm Baldrige National Quality**" وهى هيئة قومية أمريكية تأسست عام ١٩٨٧ فى عهد الرئيس ريجان ، تقوم بمنح جوائـــز ســـنوية للمؤسســـات الأمريكية التى تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة .

وتســـتخدم تلك الهيئة فى تقويمها نظام النقاط التى توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية وهى :

(١) نوعية القيادة .

(٢) المعلومات وتحليلها .

(٣) التخطيط الاستراتيجى للجودة .

(٤) إدارة الموارد البشرية .

(٥) الضمانات التى تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات .

(٦) نتائج الجودة .

(٧) رضاء العملاء .

وتعطـــى الهيـــئة لكل عنصر من العناصر السابقة وزنا معيناً تحدد بموجـــبه عدد النقاط التى تخصص لهذا العنصر وعدد النقاط التى تخصص لكل عنصر فرعى ، هذا وتوزع النقاط على النحو التالى :

العنصر	عدد النقاط
– القيادة	١٠٠
– المعلومات وتحليلها	٦٠
– التخطيط الاستراتيجى للجودة	٩٠
– الموارد البشرية	١٥٠
– ضمانات الجودة	١٥٠
– نتائج الجودة	١٥٠
– رضاء العملاء	٣٠٠

ويلاحـــظ على هذا التوزيع الوزن النسبى الكبير المخصص لرضاء العملاء .

وتقـــوم الهيئة المذكورة بعمل زيارات ميدانية للشركات والمؤسسات لاتمــــام عملية التقويم . ومن الشركات التى حصلت على جوائز الهيئة لعام ١٩٨٩ كـــل مـــن شركة **Xerox** للنظم والمعدات المكتبية وشركة **Milliken** للمنسوجات .

مبادئ إدارة الجودة الكلية :

١- التركيز على العميل :

لا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجيين للمنشأة ، الذين تكرس كـــل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها ، بل يشمل هذا التركـــيز أيضا العاملين داخل المنشأة ، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب .

٢- التركيز على العمليات والنتائج معاً :

تعتبر النتائج المعيبة مؤشراً لعدم الجودة فى العمليات ذاتها ، ومن ثم فإنـــه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التى تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات .

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يتطلب أعمال هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمـــات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

٤- تعبئة خبرات القوى العاملة :

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم ، ولا يهمهم سوى الحصول على الاجر ، ولكن فى ظل مفاهيم (أ.ج.ك) فـــإن الـــتعويض المـــالى يعتبر أحد الطرق التى يمكن بها مكافأة العامليـــن ، فلقـــد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد ، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء ، ومن ثم يجب أشعارهم بذلك .

كما أن القوى العاملة تشكل منجما هائلاً مليئا بالمعلومات والفرص التى يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف ، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء فى فريق فائز .

٥- اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق :

تتبـــنى (أ.ج.ك) مفهـــوم مؤسسى لحل المشكلات من خلال (فرص التحســـين) يشترك فى تنفيذه الجميع من مديرين وقوى عاملة وعملاء ذلك مـــن خـــلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات . وهى أمور يعتمد على وجود جهاز كفء للمعلومات .

٦- التغذية العكسية :

وهـذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها . وفـى هذا المجال تلعب الاتصالات الدور المحورى ذلك أن أى منتج من أى نـوع (ماكيـنة - سـيارة - أو حتى سفن الفضاء) لايمكن تصميمه بدون مدخـلات بشرية • ولهذا فإن من أكبر المسئوليات التى يتحملها المشرفون ليست فقط مسئولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ .. الـخ . بل إن إدارة الأفراد تعتبر بمثابة التحدى الأكبر . ومن ثم فان النجاح فـى الحصول على تغذية عكسية دقيقة والرغبة المخلصة من المشرفين فى مساعدة مرؤوسيهم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل زيادة فرص النجاح والإبداع .

مدخل الإدارة بالأهداف والنتائج :

يعتـبر مدخل " الإدارة بالأهداف والنتائج " من المناهج القديمة نسبياً وذلـك اسـتناداً إلى ما نادى به علماء الإدارة من قبل من ضرورة الاهتمام بالمشـاركة و إشـراك العامليـن فـى اتخاذ القرارات من وجود صناديق الاقـتراحات وهـى أمـور تتطلب ما يسمى بالقيادة الإدارية الديمقراطية • وبالـرغم مـن ذلك ، فقد تلون هذا المدخل تلونا جديداً ليصبح من المداخل الحديثة فى الإدارة نظراً لوجود بعض التقنين فى منهاجه . فبدلاً من التوصية بأهمية الإدارة بالأهداف فإن هذه التوصية بدأت تأخذ شكلاً مختلفاً يتمثل فى قيام المنظمة بتحديد :

- الرؤية الخاصة بها **vision**
- الرسالة الخاصة بها **mission**
- الأهداف **objectives**
- النتائج **results**

وإذا نظرنا إلى عالم اليوم بما يحويه من اندماجات للشركات العملاقة ومـــن منافسة عالمية شرسة يتضح لنا أهمية الإدارة بالأهداف والنتائج بدءاً من تحديد الرؤية ثم الرسالة المرتبطة بها ثم الأهداف التى تحقق هذه الرسالة ثم قياس النتائج النهائية .

مدخل التخطيط بالسيناريو:

الســـيناريو هـــو الوصف التمثيلى للأوضـــــاع والأحداث المحتملة الوقـــوع ، وعـــندما نـــتكلم عـــن سيناريوهات المستقبل فإننا نقصد بها ذلك الوصـــف التمثيلى لأبعاد المستقبل الممكنة ، بدءا من الوضع الراهن وبلوغاً إلى نقطة محدودة من المستقبل .

تعتـــبر الســـيناريوهات مـــن أدوات التخطـــيط الاســـتراتيجى التى يستخدمها كل من :

- قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد .
- مديـــرى أقســـام و أنشـــطة التسويق والاستثمار فى الأوراق المالية والأبحـــاث والـــتطوير وكل من لهم علاقة باتخاذ قرارات ذات أثار مستقبلية بعيدة المدى .

- الــوزراء والمستشــارين الإداريين الذين يساهمون فى وضع الخطط الاقتصــادية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات والشركات الوطنية .
- الباحثيــن الإداريــن والخــبراء المهتميــن أكاديمياً بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل .

المساحة العمياء : Blind Spot

لا أحــد يجرؤ على القول بأن الغد سيكون مشابها لليوم ، بدليل أن الــيوم يختلف كثيراً عن الأمس ٠ و رغم ذلك يغرق المديرون فى التبسيط أثناء وضع استراتيجية الشركة فيفترضون أن الغد لن يكون أكثر من امتداد للخط الواصل من الأمس إلى اليوم . وهم يتمسكون بهذا الظن ، ولا يفيقون منه إلا عندما يلقنون درسا قاسيا .

فلفــترة طويلــة مــن الزمــن ظلــت " أمريكان إكسبريس " تضع استراتيجيتها بناء على الظن بأن هناك علاقة طردية بين الأرباح والحملات التســويقية التــي تقــوم بها ، فقد كان الجمهور شديد التأثر بوسائل الأعلام والإعــلان ، لدرجــة رفعــت الأربــاح عقب كل حملة إعلانية ، مما جعل المديريــن يتوقعون بإمكان استمرار نفس الوضع في المستقبل ، وذلك حتى بــدأت المؤسسات المنافسة تكسب السوق بالتركيز على توفير خدمات أكثر سهولة وسرعة وتنوعا .

كذلك أتى علي بعض الشركات حين من الدهر ظنت فيه أن المصدر الوحــيد للأربــاح هــو زيادة مبيعات منتجاتها الحالية ، مما دفعها للاهتمام

بتوســيع وتدريــب قطـــاع المبيعات إلى درجة أثرت على الاهتمام بقطاعى الإنــتاج والبحوث والتطوير . وهكذا حارت هذه الشركات فى أمرها عندما فاجأتها المنافسة بطرح منتجات جديدة اكتسحت الأسواق .

تخــبرنا هــذه التجارب بأنه يوجد فى كل خطة استراتيجية "مساحة عمــياء" وهى تلك المساحة التى تتجنب الخطة التفكير فيها أو حتى التعرض لها .

وتزيد هذه المساحة العمياء بزيادة تحيزات واضع الخطة وشدة نقص معلوماتــه ومحدودية التجارب التى تعرض لها . ومن الطبيعى أن تختلف المساحة العمياء باختلاف المؤسسة اعتماداً على ثقافتها وحالتها فى الحاضر والماضــى . وتشــكل المســاحات العمياء داخل كل خطة استراتيجية نقاط ضعفها الأساسية بحيث يمكن للمنافسين ، إذا اكتشفوها ، أن يسحقوا الشركة ويدمروها .

عيوب الاستراتيجية :

أحد أسباب تزايد المساحات العمياء داخل الخطط الاستراتيجية ومن ثم هو طريقة وضع الخطة الاستراتيجية ذاتها .

فالخطــة الاستراتيجية التى تصدر عن الإدارة العليا تكتسب قدراً من المصــداقية يجعلها تتحدى كل الاتجاهات وتقاوم كل التعديلات لفترة طويلة مــن الوقــت . فهى تفترض شكلاً محدداً للمستقبل وتفرض هذا الشكل على الشركة بأكملها ، وتستبعد كل الرؤى والافتراضات البديلة عن المستقبل .

لذلـــك فكثـــيراً ما تتحول الخطة الاستراتيجية إلى عائق يحول دون التغيـــير والـــتقدم بدلا من أن تسهل السبيل إليهما . ومن هناك تنبع الحاجة للانتقال إلى الإدارة بالسيناريوهات .

من الاستراتيجية إلى السيناريو :

بينما تفرض الاستراتيجية تصوراتها الخاصة عن المستقبل، وتدفع الشـــركة للســـير فـــى اتجاه واحد لا تحيد عنه ، تفترض السيناريوهات أن المســـتقبل مفتوح لجميع الاحتمالات الممكنة ، فداخل السيناريوهات تتراص جمـــيع المتغيرات ذات التأثير المحتمل على الشركة مما يفتح آفاق التصور أمـــام المدير لاستعراض جميع الاحتمالات وبما يسمح بالمفاضلة بينهما فى غياب التحيزات والأحكام المسبقة .

على ذلك تكمن أهمية السيناريوهات فى أنها تمكن المدير من التمرن وإجراء البروفات على عدد من الأحداث المستقبلية الممكنة .

وبهذا يمكننا اعتبار الخطة الاستراتيجية نفسها أحد هذه السيناريوهات المحـــتملة ، وهو ما يطلق عليه (السيناريو الرسمى) ٠ وبهذا المعنى يكون الســـيناريو الرسمى أو(الخطة الاستراتيجية) هو ذلك الذى يقع عليه اختيار الإدارة من ضمن إجمالى السيناريوهات ، الأمر الذى يعنى أن السيناريوهات تعتبر أكثر اتساعاً من الخطة الاستراتيجية فهى تشملها ، بحيث تصبح عملية وضع الخطة الاستراتيجية دون كتابة السيناريوهات المستقبلية بمثابة الولوج إلى الفرع دون المرور بالأصل .

السيناريوهات .. احتمالات لا تنبؤات

يخطـــى من يعتقد بأن السيناريو هو نوع من التنبؤ بالمستقبل ، فهو بالأحرى استعراض لكل الاحتمالات والتنبؤات الممكنة للمستقبل . بل يمكننا القول بأن الاستراتيجية ، من هذا المنطلق ، هى مجرد تنبؤ بالمستقبل يحتمل التصديق أو التكذيب اعتماداً على التطوير الحقيقى الأحداث الواقعية .

يـــنفر عـــدد من المديرين من مفهوم " استشراف المستقبل "، وذلك نتـــيجة لاعـــتقادهم بعجـــز مؤشـــرات الحاضر عن إبراز أى من اتجاهات المســـتقبل ، لكن يمكننا أن نقول بشىء من التأكد أن عملية بناء سيناريوهات المستقبل تخرج من هذه الدائرة الضيقة .

فالســـيناريوهات تســـمح للمديرين بتنظيم ودراسة المتغيرات الهامة وعزلها واحد تلو الأخر لدراسة أثرها واستشفاف أهميتها .

عناصر السيناريو :

يتكون السيناريو من أربعة عناصر هى :

(١) الأحداث المحركة :

وهى الأحداث أو القوى الدافعة لحدوث التغيير بين الحاضر والمستقبل وتنقسم بدورها إلى نوعين :

أ- محركات خارجية لا يمكن السيطرة عليها :

وتتضـــمن التغـــيرات السياسية والاقتصادية القومية وبعض تحـــركات الشركات المنافسة – وإن كان بعض خبراء الإدارة يرون أن إمكانية مراقبة تحركات المنافسة والاستجابة لها ومفاجأتها تجعل مـــن الممكن السيطرة عليها .. ويوصى الخبراء بتضمين اكبر عدد من هذه الأحداث المحركة داخل السيناريو .

ب- محركات داخلية تقع تحت سيطرة الشركة

وتتضمن تغيرات المناصب ومعدل دوران العمالة والتعطل المفاجئ للأجهزة .. الخ ، ويجب تحجيم أثر هذه الأحداث على سير السيناريو ، لأنها تقع داخل نطاق إدارة الأزمات ، وهو مجال يضيق عن نطاق الإدارة بالسيناريوهات .

ويعتـــبر تحديـــد الأحـــداث المحركة الأساسية ذات التأثير المباشـــر على الشركة واختيار العدد المناسب منها هو أهم خطوات وضع السيناريو على الإطلاق .

(٢) المنطق :

إذا كانـــت الأحداث المحركة تجيب عن سؤال : " ما الذى يتغـــير ؟ وكـــيف يتغير ؟ " ، فان منطق الأحداث وتدفقها هو الذى يجيب عن سؤال : " لماذا يحدث التغيير ؟ "

وبذلـــك يعنى المنطق بتفسير اتجاه الحركة الناتجة عن القوة المحركة ، وهذا التفسير هو وحده القادر على كشف عدم التناسق فى اتجاهات السيناريو وحركته المستقبلية .

(٣) القـــصـــة :

وهـــى بمثابة الخط الواصل من نقطة البداية إلى نقطة النهاية ، وهى النسيج الذى يغلف العلاقة بين المقدمات والنتائج ويصف تطورها .

وفى بنائك لقصص السيناريوهات ركز على سمات الشخصيات التى تلعب دوراً هاما فى الاقتصاد وقائدى الشركات المنافسة .

يجـــب التعامل مع السيناريو وكأنه يشبه فيلم سينمائى عن المستقبل، نهتم فيه بالأحداث والبناء الدرامي اكثر مما تهتم بأخذ لقطات جامدة وسريعة للوضع المستقبلى ،

كمـــا يجـــب أن تـــدور القصـــة حول الأسئلة الحركة التى يجب أن يطرحها كل مدير ورجل أعمال على نفسه ، مثل :

- ما هى أخطر الأشياء التى تهدد الشركة ؟
- كيف أتخيل مستقبل شركتى بعد ١٠ سنوات من الآن ؟

(٤) النهايات :

يجب أن تكون هناك نهاية واحدة محددة وواضحة لكل سيناريو ، إلا انـــه يجـــب الاحتراس من التعامل مع النهايات .، على أنها تنبؤات بأحداث مســـتقبلية ، فما هى سوى تأملات منطقية تبنى على أساس علمى من دراسة الماضى والحاضر .

(٥) البدايات :

يجـب أن يتخذ السيناريو نقطة بداية محددة فى الزمن .. وقد اختلف الخـبراء فـى تحديـد نقاط البداية للسيناريو . فمنهم من يرى البدء بالنقطة الحالية من الحاضر. ومنهم من يفضل العودة قليلا إلى الوراء ليضمن أفضل ملاحظـة للـتطوير الزمـنى للظواهر موضوع البحث . وهنا يرى خبراء السيناريوهات أن يمتد السيناريو إلى الخلف (فى الماضى) (ضعف المسافة الزمنية التى يتقدم بها إلى المستقبل).

صـحيح أن الـبدايات تمثل نقاط واقعية فى تاريخ الشركة ، إلا إن معظـم الشـركات تقع فى مصيدة " الذاكرة الانتقالية " حيث تتحيز لاختيار أحداث بعينها دون أخرى بطريقة تؤثر على الدراسة الموضوعية . لذا حاول ألا تختار بداية متحيزة للسيناريو ، مثل اختيار سنة إعلان اسم الشركة ضمن قائمـة أسـهم الـتعامل فى البورصة ، أو سنة تولى الرئيس الحالى لمجلس الإدارة ...الخ

مدخل الآنية :

كلمة " الآنية " مشتقة من كلمة " الآن " ، وهى بذلك تعنى الانضباط الزمـنى الـتام هذا وقد اشتهر المجتمع اليابانى بالانضباط حتى أنه يقال أنه يمكن لك أن تضبط ساعتك لحظة وصول القطار إلى المحطة .

من المعروف فى علم الإدارة وما نقوم بتدريسه لأولادنا فى مقررات الإنـتاج والمشـتريات ضرورة أن تقوم الإدارة بتخطيط حجم المخزون من المـواد الأولـية وقطـع الغيار إلى أخره وذلك بهدف تحديد حجم لا يجوز

الـــنزول عـــنه ، و إلا زادت احـــتمالات تعطل المصانع أن لم ترد الموارد الجديدة المشتراة فى مواعيدها . بمعنى أخر فان هذا الحد الأمن من المخزون يعـــنى قيام المنظمة بتجميد جزء من رأسمالها فى شكل رصيد من المخزون خشية توقف المصانع عن العمل .

وهنا يبرز قيمة مفهوم "الآنية " ، إذ أنه يعنى طالما أن هناك تخطيط جـــيد يطلب ورود المواد الخام ، فإن ذلك يعنى بالتبعية عدم تجميد أى جزء مـــن رأس المـــال فـــى شـــكل رصيد مخزونى من المواد ، وبذلك يصبح المســـتثمر فـــى المخـــزون يساوى صفرا ، وبذلك تنخفض التكلفة الإجمالية للإنتاج.

وللعلم ، فإنه نتيجة لتطبيق هذا المفهوم فى اليابان ، فقد انخفضت تكاليف إنتاج السيارة اليابانية عن نظيرتها الأمريكية بما يعادل الثلث ، وهذه ميزة كبيرة مكنت صناعة السيارات اليابانية من إمكان التنافس مع صناعات السيارات الأمريكية فى عقر دارها .

مدخل الإدارة بالكتاب المفتوح :

يعـــنى هـــذا المفهـــوم ببساطة أن تقوم إدارة المنظمة بفتح سجلاتها وإعلانها والإفصاح عن مشاكلها أمام كافة العاملين بها ، وذلك بغية استقطاب آرائهم حول أهمية وضرورة إيجاد حلول لهذه المشاكل .

وبالرغم من أهمية مشاركة العاملين فى طرح وجهات نظرهم حول مشاكل منظماتهم والحلول المرتبطة بها ، إلا أنه قد يصعب قبول هذا المفهوم بسهولة للعديد من الأسباب منها :

- السرية التى يجب أن تتسم بها أعمال المنظمة .
- استفادة المنافسين من نقاط ضعف المنظمة المتنافسة معهم .
- عدم وجود ولاء كامل من العاملين بأية منظمة .
- احـــتمالات وجـــود هزات فى سوق المال لأسهم المنظمة ، وبالتالى، احتمالات إفلاسها .
- عدم تساوى المزايا الناشئة عن إسهام العاملين بالمنظمة مع احتمالات التى تتعرض لها .

مدخل إعادة هندسة التنظيم :

يقـــرب هـــذا المفهوم من الأعمال التى قام بها فردريك تايلور فيما يـــتعلق بدراســـة الإنتاجية بهدف تحسينها ، كما يقوم هذا المفهوم أيضا على اســـتخدام فلســـفة النظم ، والتى تعنى بتحديد المخرجات أولاً ثم العودة إلى الموارد لتحديد الأنشطة المدخلات اللازمة .

وعلـــيه ، فإن هذا المفهوم يتمثل فى تحليل و إعادة تصميم العمليات ذات الأهمـــية البالغة والتى تؤثر تأثيرا مباشراً على أهداف المنظمة و إعادة بـــنائها باســـتخدام وســـائل جديـــدة وبتحريرها من تلك الإجراءات المعوقة والالتزام بضرورة تدفق العمل بأقصى كفاءة وأقل تكلفة .

وبشـــكل عام يمكن القول أن مزايا هذا المفهوم قد تكمن فى واحد أو أكثر من المزايا التالية :

١- دمـــج العمليات المقدمة التى يقوم بها عدد كبير من الأفراد وفى ظل توقيـــتات زمنـــية كثيرة فى شكل أكثر شمولاً وبأقل عدد ممكن من الأفراد وفى أقل وقت ممكن .
٢- اســـتحداث إجـــراءات عمل أكثر تبسيطا وأكثر فهما واستيعابا من العاملين والمتعاملين .
٣- تقصير إجراءات العمل .
٤- التركـــيز علـــى نقـــاط المراجعة والاستراتيجية بدلا من تعدد نقاط المراجعة .
٥- إعادة الجدولة بشكل يؤدى إلى تأدية العمليات على التوازى بدلا من التوالى كما فى أسلوب برت pert .
٦- الإقلال من التوقيتات الزمنية اللازمة لأداء العمليات .

مدخل الهدم البناء :

الهـــدم البـــناء أو الخـــلاق هو عملية تتم خلالها تبنى أفكار جديدة والـــتخلص مـــن الأفكـــار القديمة ، وفى إطار التحول التنظيمى ، فإن هذا المصطلح يعنى سلسلة الأحداث التى تؤدى إلى التحول من المبادئ الإدارية والتكنولوجـــية والتنظيمية القديمة إلى مجموعة أخرى جديدة .ويجب أن يتم هذا التغيير عن اقتناع وليس تحت الضغط ولدواعى الحاجة . أى يجب عدم

تــرك الهــيكل القديم يتفكك تحت وطأة الضغوط ، بل علينا عزله و إحلال التكنولوجــيا التنظيمــية محله تدريجيا وهو ما زال يعمل . وتستدعى عملية الهدم الخلاق تغييرات جذرية فى العمالة إضافة وتقليص أو تحويل للبعض و إعادة توزيع للآخرين على جميع المستويات . وتؤدى عملية الهدم إلى إزالة الفواصل والحدود بين الوحدات الإدارية المختلفة رأسياً وأفقيا ، أثناء التحول مــن نظــام الهيكل التقليدى المبنى على خطوط وعلاقات السلطة إلى النظام الجديــد المبــنى على آليات السوق . وبالرغم من الوضوح النسبى لنقطتى البداية والنهاية لعملية التحول فانه يختلف عن عملية التغيير التقليدية. فعملية التحول تحتاج إلى نظام شامل للرقابة المتابعة للمحافظة على الربحية اليومية فــى مواجهــة حالــة التقلب وعدم الاستقرار التنظيمى الذى سوف يعترى المنظمة أثناء عملية التحول إلى تكنولوجيا المعلومات . وقد يؤدى التناقض والتضــارب بين المبادئ الإدارية القديمة والجديدة إلى بعض الآثار الجانبية الســلبية . وهذه الآثار السلبية تعتبر فى كثير من الأحيان علامة على قرب بــزوغ فجر جديد ، ولكن كثيراً من المنظمات للأسف تسئ فهم ما يحدث ، فتــتخلى مــن عملية التحول . ولكى تتم عملية التحول بنجاح فلابد لبعض الخطــوات مــن أن تــتم تدريجيا وبطريقة تراكمية ، ويتم بعضها الأخرى بطريقة جذرية ، فقبول المبادئ الجديدة يجب أن يتم مرة واحدة ، لان التغيير فــى المبادئ يجب أن يكون جذريا ، أما التغيير فى التطبيق فيجب أن يكون تدريجياً .

الخطوات الست للتحول التنظيمي:

تشـــهد جميع المنظمات الآن عملية تحول بطريقة أو بأخرى ، سواء كانـــت مدركـــة لهـــذا أم لا ، فقد بدأت كل المنظمات فى إدخال تكنولوجيا المعلومـــات التى تساعد على التحول من الشكل التنظيمى الهرمى إلى الشكل الشـــبكى . وقد حدا تخلف النظريات الإدارية عن مواكبة التقدم الحاصل فى تكنولوجيا المعلومات بالمديرين إلى اعتمادهم عل الطرق الإدارية القديمة فى المحاســـبة والتخطيط والموازنة ، والمحاولات الحديثة التى يحاول كثير من المديرين تطبيقها من إعادة هندسة لنظم العمل (هندرة) ، وشبكات أعمال ، والـــتحالفات الاســـتراتيجية ، وهياكل تنظيمية جديدة ، كل هذا يندرج تحت عملية الهدم الابتكارى .

المرحلة الأولى – تقليص الحجم :

الاضطرار لتخفيض العمالة مع المحافظة على نفس المعدلات السابقة لـــلأداء ، بدون قبول أى عذر للفشل ، سوف يجبر المنظمة على التخلى عن المبادئ والممارسات الإدارية القديمة والمرتبطة بالهيكل الوظيفى التقليدى . ويســـتهدف تخفيض العمالة بالدرجة الأولى العمالة الكتابية والروتينية والتى يسهل تحولها إلى الآلية باستخدام الحاسبات .

المرحلة الثانية – التوازن الديناميكى :

أى أن يشـــعر العمالة المتبقية بالأمان وبان المنظمة لن تبخل عليها بالتدريـــب الـــتحويلى وباقتســـام منافع التقليص معها . وسوف تقوم العمالة المتبقـــية باســـتنباط طرق ابتكاريه والوصول إلى مصادر جديدة للمعلومات

للمحافظة على مستويات عالية من الأداء ، وان تكون هذه الخبرة الجديدة مصدراً جديداً للتعلم تضيفه المنظمة إلى رصيدها ليتعلم منه الآخرون . لهذا يجب على المنظمة فى هذه المرحلة أن تثيب التعاون وتشجعه . من هذا المنطلق يصبح لزاما على الإدارة أن تحقق توازنا بين مصالح قوى مختلفة ، وإلا فأنها سوف تخاطر بتعريض عملية التحول للفشل . ولأن تكنولوجيا المعلومات تتيح للعملاء التعرف السريع على محددات التكلفة والأسعار ، فيجب أن تقوم الإدارة بالاستجابة السريعة للتغيرات فى السوق وإلا تعرضت لمخاطر جمة . فالمنظمات التى لن توظف تكنولوجيا المعلومات بسرعة ستكون عرضة لفقد عملائها والعاملين بها على حد سواء .

المرحلة الثالثة : تطوير استراتيجية اقتحام السوق

على المنظمة فى هذه المرحلة أن تركز جهودها على البيئة التسويقية فهى التى تحدد قوة جذب العملاء والمحافظة عليهم ، وفى عصر تكنولوجيا المعلومات لن يتحقق هذا إلا بتقديم الجديد . لتحقيق ذلك يجب نسف الهيكل القديم وتشجيع التعلم المستمر وتنمية مهارات حل المشكلات ومهارات العمل الجماعى .

المرحلة الرابعة : التمحور حول العميل :

فى هذه المرحلة تتحول بؤرة الاهتمام ، من داخلية إلى خارجية ، ومن شعار التصنيع والبيع "إلى شعار " الاستشعار والاستجابة . هذا يتطلب قدرة على الفهم والمتابعة والاستشعار والاستجابة – قبل المنافسين – بسرعة

غــير مســبوقة لحاجات العملاء من منتجات وخدمات ابتكاريه. ولا يمكن تحقــيق ذلــك إلا إذا حــدث تغيير فى القيادة حيث يصبح المديرون أشبه ما يكونــون بقــادة الفرقة الموسيقية أو مديرى المشرعات ويكفون عن العمل كمشرفين ويتخلون عن مركزية العمليات ويسمحون للفرق بالتحرك الحر فى نطاق عملهم فهم ادرى به من غيرهم .

المرحلة الخامسة – الاستئثار بالعملاء .

يــؤدى النجاح فى تقليص العمالة وفى اقتحام السوق إلى خلق فائض استثمارى مؤقت ، وهو ما نطلق عليه إنجازا "صداق العميل CUSTOMER DOWRY " يســتثمر هذا الفائض فى برامج تساعد على الاستئثار بالعملاء وعــدم فقدهم لمصلحة المنافسين ويعتبر الدفاع بدلا من الهجوم فى علاقاتك التنافســية اكــثر صــعوبة ، لأن الاستراتيجيات الدفاعية لم تحظ بالاهتمام الواجــب فى الكتابات الإدارية وبالرغم من أن الدفاع الصلب وليس الهجوم المــبهر هــو الذى يؤدى إلى الربحية المستمرة . وعندما تنجح الشركة فى جذب العملاء فعليها حينئذ عدم السماح للمنافسين بتحويل انتباههم عن طريق تقليد ما تقدمه الشركة من مستحدثات إلى السوق وتعتبر استراتيجية الاستئثار بالعملاء استراتيجية دفاعية خالصة .

المرحلة السادسة : تحقيق العالمية :

وهــى أخر مراحل التحول ، فبعد تمكن المنظمة وتسيدها محليا تبدأ باقــتحام أســواق جديــدة ولان المنظمة الحديثة كائن ديناميكى – فان عملية

التحول لا تنتهى بمجرد تحقيق العالمية فهى عملية مستمرة للتطوير - وكما مــر الهيكل الوظيفى التقليدى بتطورات عديدة ، فان المنظمة الشبكية ستمر بكثــير من التطورات لتكون لنفسها مجموعة متكاملة من المبادئ الإدارية ، وعاجلاً أم آجلاً ستمر كل المنظمات بتجربة تكنولوجيا المعلومات والمنظمات الشبكية والعالمية ، ومعها تصبح المبادئ الجديدة أمراً واقعاً .

مدخل حلقات الجودة :

لا يعتبر مفهوم حلقات الجودة منهجاً منفصلاً عن المناهج التى سبق ذكـــرها فهى جميعاً تعتمد على المشاركة من الجميع ، وبالرغم من ذلك فان مفهوم حلقات الجودة يشكل تقنيا لمشاركة العاملين وذلك على النحو التالى:

- يقوم العاملين بالقسم أو بالإدارة بالاتفاق على تشكيل حلقة عمل .
- تكـــون مهمـــة هـــذه الحلقة هى تقييم نتائج أعمال القسم أو الإدارة والتعرف على نقاط الضعف فيما يتعلق بمستويات الجودة .
- تجـــتمع حلقـــة الجودة بشكل دورى بعد انتهاء فترة الدوام للمناقشة ولاتخاذ القرارات التصحيحية .
- يصبح من حق حلقة الجودة تطبق قراراتهم وتقييم نتائجها .
- تقـــوم الإدارة بصرف المقابل المادى عن الوقت المنصرف فى عمل هـــذه الحلقات النقاشية، كما تقوم بالتقييم النهائى لحلقات الجودة و إقرار نظام المكافآت لها .

تعقيب

لايـــنكر أحد أهمية بل وضرورة البحث والتقصى عما هو جديد فى علـــم الإدارة لمـــا لذلك من إنعكاسات إيجابية على ممارسات الإدارة العربية كذلـــك لا يستطيع أحد أن يتنكر للحقيقة الثابتة وهى أن كل ما تعلمناه فى الإدارة ولا زلـــنا نعلمـــه لأولادنـــا فى كليات التجارة على مستوى مراحل الـــبكالوريوس والدراسات العليا مأخوذ معظمه من المفاهيم والنظريات التى سادت العالم المتقدم فى مجال الإدارة .

لقـــد دفعنا كل ذلك وبشكل لا إرادى إلى مجال الحديث عن عولمة الإدارة حيـــث أصـــبحت الكتابات والبحوث والمؤتمرات جميعها موجهة إلى إســـتعراض وشرح المفاهيم الإدارية الحديثة والتى أن تقاعسنا عن استيعابها وتطبـــيقها فلـــن نستطيع التنافس مع العالم المتقدم ، بل ومحاولة اللحاق به وخاصة عند التطبيق الكامل لاتفاقية الجات .

لقـــد تغـــيرت أدبـــيات الإدارة فى العالم العربى فى السنوات القليلة الماضـــية لتتضمن العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والتى أصبحت لعبة الجميع مثل مفهوم الجودة الشاملة TQM ، مفهوم العمل الجماعى ، ومفهوم حلقـــات الجـــودة ، ومفهوم المخزون الصفرى للمواد ، مفهوم التوقيت الآنى Just In Time مفهوم سلسة الأيزو ، مفهوم الإدارة بالكتاب المفتوح Open Book Manager مفهـــوم الهندسة التنظيمية ، وجميع هذه المفاهيم قد سادت الإدارات اليابانـــية ومـــنها إلى الولايات المتحدة ، بحيث أصبحت من جهة

نظــرنا كأســاتذة لإدارة الأعمــال (كممارسين) بمثابة طريق الخلاص من التخلف الإدارى وهو طريق لا بديل عنه !!

وبــنظرة موضوعية على هذه المفاهيم نستطيع أن نتكشف وبسهولة القــدرة التسويقية للمجتمع الأمريكى حيث إستطاع أن يلبس المفاهيم الإدارية القديمة أثوابا جديدة ، عرضها للبيع بإعتبارها مفاهيم جديدة .

فكيف يختلف جذريا مفهوم الجودة الشاملة عن المفهوم القديم "الرقابة على جودة الإنتاج " فكيف يمكن تصور إمكان تحقيق الرقابة الكمية والكيفية على جودة المنتج النهائى كمفهوم كلاسيكي دون أن تكون هناك ضمنا رقابة على المواد والتجهيزات الآلية ، والتصميمات ، العنصر البشرى .. الخ .

والأكثر من هذا فانه لا يوجد اختلاف بين المفهوم الكلاسيكي للرقابة علــى جودة الإنتاج وبين متطلبات شهادة الأيزو ٩٠٠٣ فكلاهما يتحدث عن ويحقق نفس الشيء تماماً .

كذلــك فــإن الإدعاء بأن الجودة الشاملة ترتبط بالعمل ورغباته فى المقــام الأول (بجانب عملاء آخرين مثلاً) وهذا هو الجديد ، فكيف يختلف ذلك عما تعلمناه منذ أكثر من أربعين عاماً ، حينما انتقلت أدبيات الإدارة من التركــيز على دراسة مقومات الإنتاج أولاً إلى التركيز على السوق وأبحاث التسويق أولا وقبل مقومات الإنتاج حين بدء المشروع .

أما عن مفهوم العمل الجماعى وحلقات الجودة فهى مفاهيم لا يتحقق لهــا الــنجاح إلا من خلال مفهوم المشاركة الفعالة للأفراد وهو مفهوم ساد أدبيات الإدارة منذ عشرات السنين من جانب منذ عشرات السنين من جانب كتاب الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع .

أما عن مفهوم المخزون الصفري والتوقيت الآني فهي مفاهيم جديدة نســبيا وتعد تطويرا إيجابيا للمفهوم القديم الخاص بتحديد الحد الأدنى أو حد الآمــان أو الطوارئ للمخزون من المواد والمنتجات تامة الصنع ، كذلك فان مفهــوم الإدارة بالكتاب المفتوح والذي يعني طرح جميع الأرقام والحسابات الخاصة بالإنتاج والتكاليف والأرباح على جميع العاملين ، بأمل أن يكشف بعــض العاملين بعض نقاط الضعف فيتولد لديهم الدافع علي مواجهتها . أن مــثل هذا الطرح الصريح بما يتضمنه إفشاء لأسرار المنظمة ونقاط ضعفها فقــد يلحق بها أبلغ الأضرار من جانب المنافسين والمؤسسات المالية وكافة أنــواع المتعامليــن . أمــا إذا كان الهدف هو حث العاملين علي حل بعض المشكلات ، فلا شك أن خطة "سكانلون " ، والتي طبقت منذ اكثر من ستين عامــا كانت اكثر قدرة علي تحقيق ذات الهدف دون أية أضرار محتلمة . و أخيرا فان الهندسة التنظيمية لا تختلف كثير عن مفهوم تبسيط الإجراءات مع الفــارق ، كذلك فإنها لا تختلف عن الدراسة بمنطق الأنظمة حيث يتم تحديد المخــرجات أولاً وصولاً إلى تحديد المدخلات اللازمة لتحقيقها ثانياً وتجنباً للزيف والمبالغة ، وهذه هي الحقيقة كما أراها .

أمــا الخــيال الذي طرأ علي أذهاننا فقد انعكس وبشكل واضح علي المــناداة بضــرورة أن تعمل كل منظمة علي الأخذ بهذه المفاهيم والتطبيق العملي والفوري لها ، وإلا فقدنا مكاننا تحت الشمس اكتفاءً باحتراق بنارها . بمعني آخر فإن الخيال تبلور في تصورنا إمكان " عولمة " هذه المفاهيم كما هي .

قد يبدو للقارئ مما سبق ذكره أنني أقف موقفاً سلبياً من هذه المفاهيم الإداريـــة الحديـــثة ، وهذا غير صحيح ، والصحيح هو أنني ضد تصور أن هذه المفاهيم قد جاءت لنا من عالم آخر لم نكن ندرك وجوده من قبل ، وهذا يشكل عائقا إدراكا يحول بيننا وبين رؤية الحقيقة . ومن ناحية أخرى ، فإنني لا أقف موقفاً سليماً أيضا من عولمة هذه المفاهيم ، والصحيح هو أنني ضد العولمـــة والتطبيق الحرفي لها ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أجملها في عدم توافـــر مقومات التطبيق الفعال لها حرفياً . ولنسأل أنفسنا بأمانة ، هل نحن مجتمع يتصف بالتوقيت الآني المتناهي في الدقة حتى يمكن خفض المخزون إلـــى نقطة الصفر ؟ وهل نحن مجتمع العاملين الذي يتصف بالتفاني والولاء وعـــدم وجـــود الصراعات والحساسيات من القمة إلى القاعدة داخل المنظمة وصولاً إلى الجودة الشاملة من خلال فرق العمل وحلقات الجودة الفاعلة ؟

إن التطبيق الفعال لهذه المفاهيم الحديثة يفترض وجود مجتمع مثالى أو أقرب إلى المثالية من العاملين على جميع المستويات أو أنه يفترض إمكان عمل " غسيل مخ " لجميع العاملين ، كبيرهم وصغيرهم ، بحيث يمكن حينئذ إفساح المجال لإعتناق ، تطبيق هذه المفاهيم ، وكلاهما درب من الخيال . إن العولمة الحقيقة للإدارة الحديثة في العالم العربي يتطلب ضرورة تقديم بعض التـــنازلات أولاً ، عملا بالمثل القائل " ما لا يدرك كله لا يترك كله " ، كما يتطلب أيضا ضرورة الأخذ في الاعتبار للقيود الاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية والتكنولوجية المفروضة علي مجتمع الإدارة العربى .

وهنا فأنني اقدم للمنظمة العربية اقتراحاً علمياً يمكن من خلاله تحقيق شـــطراً لا بـــأس به من أهداف المفاهيم الحديثة للإدارة بأقل التكاليف وبلا

مخاطر وبالتوافق مع القيود التي يسير في إطارها المجتمع عامة تحت مسمي " ATQM"

APPLICABLE TOTAL QUALITY MANAGEMENT

أي الجودة الشاملة القابلة للتطبيق وذلك علي النحو التالي :

أولاً : تعديـل مسـمي إدارة الـبحوث والتطوير " وهي إدارة موجودة بكل مـنظمة تقريـباً إلى إدارة البحوث والتطوير والإبتكار " ، ومع إضافة نشاط الإبتكار إلى أنشطة هذه الإدارة مع توظيف مجموعة صغيرة من المتخصصين في تناول الأفكار بها .

ثانـياً : تقوم إدارة البحوث في ثوبها الجديد بوضع نظام من خلاله يتم طرح مجـالات المشـكلات الصعبة ومجالات الإبداع بمعناها الواسع وبشكل مـنظم ودوري علي جميع العاملين بالمنظمة . كما تقوم الإدارة بوضع نظـام لمتابعة إستجابات العاملين وتلقي إقتراحاتهم وإخضاعها للمناقشة والدراسة مع أصحابها وكذلك مع مديري الإدارات المعنية .

ثالـثاً : إخضـاع ما يتم الإتفاق عليه من طرح إبداعي للتجريب العلمي ثم التطبيق العملي للناجح منها .

رابعاً : إقرار أنظمة مكافآت فردية وجماعية ثرية بشكل يشجع علي التكوين التلقائـي لفـرق العمل والحلقات الجودة بحيث إذا تم إنتشارها داخل المـنظمة فإنهـا تصل إلى إدارة الجودة الشاملة ، ولـو من الأبواب الخلفية.

الباب الثالث

بعض أهم قضايا التطوير

مقدمـــــة

يعرض الكاتب فى هذا الباب لبعض قضايا التطوير التى يراها هامة توجـب الإلـتفات إليها وفى هذا الغرض لم يتم طرح هذه القضايا بالتنميق والتنسـيق التقلـيدى فـى الكتابة ، بل تم العرض من خلال بعض ما نشره الكاتب من آراء فى الصحف والمجلات والمؤتمرات العلمية .

وعليه فإن القارئ سوف يلاحظ ما يلى :

١- أن مـع كل قضية تم طرحها تم إبداء الرأى فيما يتعلق بالحل سواء كان حلاً شاملاً أم جزئياً .

٢- أن الطرح بهذا الأسلوب إنما يمثل دعوة عامة مفتوحة للجميع لإبداء الآراء والإستزادة منها .

٣- أن هناك بعض التداخل فى طباعة هذه المقالات وهذا شئ طبيعى إذا تعددت المقالات حول الموضوع الواحد .

٤- أن مـا طرح من قضايا لا يمثل إلا القليل مما نعانى منه فى ساحة التطوير .

٥- أن القيمة الحقيقية فى هذا الطرح إنما تستفيد إلى إثارة المشاكل التى نعانى منها برجاء أن تنال حظها من المناقشة والحذف والإضافة .

قضية بناء الشكل التنظيمي لإدارة الدولة

جهة النشر

دكتور حنفـــى ســـليمان

المؤتمر العلمي لجامعة حلوان ، هيلتون النيل ، القاهرة ،١٩٨٠ .

دكتور حنفى سليمان ، جريدة الأهرام ، عدد رقم ٣٤٥٣٩، ٦ يوليو ١٩٨١ .

حتمية إعادة تنظيم الدولة كمدخل للتنمية الشاملة

فى رأيى أن البناء التنظيمى الحالى للدولة يمثل العقبة الأساسية التى تحــول دون الانطلاق بكافة الطاقات والإمكانيات تجاه تحقيق معدلات عالية مــن التنمــية الإقتصــادية والإجتماعية وهناك عدة أسباب تبرر ذلك يمكن تلخيصها فيما يلى :

أولاً : أن التنمية الإقتصادية الشاملة أمر لا ينفصم عن التنمية المحلية بمعنى آخــر، فإن قيام محافظ ما بإحداث التنمية الإقتصادية داخل حدود محافظــته والنجاح فى بلوغ ذلك على مستوى جميع المحافظات أمر يؤدى إلى تحقيق التنمية الإقتصادية الشاملة للبلاد ، أما العكس فهو أمر غير مفهوم ولا معنى له .

ثانياً : إن قدرة كل محافظة فى ظل البناء الحالى لتنظيم الدولة على تحقيق التنمــية الإقتصادية داخل حدود محافظته أمر يحده العديد من القيود لعــدم وجود التواكب الضرورى بين مفهوم الحكم المحلى من ناحية ومفهوم الإدارة المحلية من ناحية أخرى بمعنى أخر فأن أى محافظ وإن كان يحكم محلياً إلا أنه فى حقيقة الأمر لا يدير محليا .

ثالــثاً : إن مفهوم الإدارة المحلية على مسنوى المحافظة المطبق حالياً يخلق علاقة التبعية بين المحافظ من ناحية والوزير المركزى داخل مجلس الــوزراء مــن ناحية أخرى ، بمعنى آخر فإن المحافظ ليس سوى وسيلة تنفيذ لما يقره مجلس الوزراء بكافة وزرائه .

رابعــاً : إن نجـــاح أى محــافظ فى إحداث التنمية الإقتصادية داخل حدود محافظـــته أمـــر محكوم عليه بالفشل لدرجة كبيرة طالما أنه لا يملك السلطات الكاملة التى تكفل له حق وحرية الإنطلاق بإعتبارها حكراً علـــى الـــوزراء المركزيين ؛ وهذا يقلل كثيراً من إمكان مسائلة أى محافظ فى حالة الفشل ، فكيف يمكن لنا أن نسائل المحافظ عن الفشل فى مجالات التعليم والصحة والإسكان والمرافق ... إلخ ، إذا كانت ســلطات إتخــاذ القرارات التخطيطية والرقابية أيضاً تقع فى نطاق إختصاص الوزارة المركزية .

خامســاً : إن الدلالـــة القوية على وجود هذه المشكلة ولو بشكل غير معلن تتمـــثل فى وجود مجلس المحافظين الذى يرأسه السيد رئيس مجلس الـوزراء ، وإن قـيام السـيد رئـيس الوزراء بدور الوساطة بين المحافظيـن وهـم المسئولون أمام الجماهير عن تنفيذ كافة سياسات الدولـة مـن ناحية وبين وزرائه وهم المسئولون عن وضع الخطط والسياســات من ناحية أخرى لهو دلالة قوية بل وإعتراف صريح بوجود المشكلة كعقبة أساسية أمام قضية التنمية الإقتصادية الشاملة .

إعادة تنظيم الدولة (مفتاح قضية التنمية الإقتصادية) :

يتضح من العرض السابق إن البناء التنظيمى الحالى للدولة لا يخدم بـل يقـف حجـر عـثرة أمام قضية الإنتاج ودفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة وذلك للأسباب التالية :

أولاً : إن الفصـل بين مسئوليات وسلطات التخطيط من ناحية والتنفيذ من ناحية أخرى (حيث تكون الأولى من نصيب الوزير المركزى والثانية مـن نصيب المحافظ) كما أن اقتسام سلطات الرقابة بين كليهما أمور تتـنافى مع مبادئ التنظيم السليمة ، ذلك إن التخطيط والرقابة يمثلان وجهان لعملة واحدة .

ثانـياً : أن تقاسم مسئوليات وسلطات الرقابة على التنفيذ كما سبقت الإشارة يـؤدى إلى العديد من الصراعات بما يحمله ذلك من تميع فى التحديد الدقيق للمسئولية عن الخطأ أو التقاعس فى تحقيق الأهداف المخططة

ثالثاً: إن نجاح المحافظ فى تحقيق أهدافه أمر يرتهن بحسن العلاقة الشخصية بيـنه وبيـن الوزراء المركزيين ، وهو أمر يشير إلى عدم الإستقرار نظراً لإنتفاء عنصر الموضوعية .

رابعاً : إنعكاس كل ما سبق ذكره على قوة الدفع الحقيقية وكذلك على فاعلية الأداء بمـا يحملـه ذلك من أثار سلبية على عملية التنمية الإقتصادية الشاملة .

ولاشك أننا نمر الآن بمرحلة حرجة يكمن الخلاص منها فى قدرة المجتمع على زيادة إنتاجه وإنتاجيته فى المقام الأول، وهذا بلا شك يثير العديد من الموضوعات على رأسها دور القطاع العام ذاته ، وهو موضوع قد أتناوله بشيء من التفصيل فى ورقة منفصلة ، إلا أننى أعود وأكرر أن أى محاولة للإصلاح لن تؤتى ثمارها طالما إن مفتاح قضية التنمية - ألا هو إعادة تنظيم الدولة - لم يمس بعد .

وبشكل محدد فإننى أقترح إعادة تطوير البناء التنظيمى للدولة بشكل يؤدى إلى إزالة المعوقات السابق الإشارة إليها والتى يتضمنها البناء التنظيمى الحالى ، هذا ويقوم البناء المقترح على الأسس التالية :

أولاً : الجمع بين المسؤولية والسلطة عن التخطيط والتنفيذ والرقابة لدى السادة المحافظين وهذا هو المعنى الحقيقى لتطوير نظام الحكم المحلى أو بشكل أكثر تحديدا لنظام الإدارة المحلية .

ثانياً : إمكان مسائلة كل محافظ مسائلة كاملة دون تمييع لمفهوم المسئولية .

ثالثاً : خلق الدافع القوى للأداء المتميز بل والأداء الابتكارى لدى كل محافظ.

رابعاً : إمكان دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة وبمعدلات عالية عن ذى قبل .

وعليه فإن الإقتراح المقدم يعنى أن يعاد بناء العلاقة بين مجلس الوزراء وبين المحافظين(جهاز الإدارة المحلية) على أساس الإنتقال من مفهوم المركزية إلى مفهوم اللامركزية الإدارية :-

هذا يعنى أن يعاد بناء مجلس الوزراء على أساس جغرافى بدلاً من الأساس الوظيفى " وهو الأساس المطبق حالياً ".

وفقا لذلك ، فإننى أقترح أن يعاد تشكيل مجلس الوزراء على النحو التالى :

أولاً : أن يضم المجلس وزراء للدولة بإعتبارهم وزراء غير تنفيذيين لا يتولون الإشراف على أية أنشطة أو منظمات داخل المحافظات .

ثانياً : أن يضم المجلس مجموعة الوزراء المركزيين ، وهم مجموعة الوزراء الذين يتولون التخطيط والتنفيذ والرقابة على تلك الأنشطة التى لا يتسم أداؤها بالتوزيع الجغرافى (مثل وزارات الدفاع والداخلية والخارجية والطيران والسياحة .. الخ) ، وكذلك تلك الأنشطة التى تتعدى الحدود الجغرافية للمحافظات بطبيعتها (مثل وزارات النقل والاتصالات والرى .. إلخ) .

ثالثاً : أن يضم المجلس مجموعة الوزراء التنفيذيين وهم مجموعة المحافظين الذين تنحصر مسئولياتهم فى المشاركة التامة فى أعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة على كافة الأنشطة الإقتصادية والخدمية وتنظيماتها والتى تؤدى على أساس جغرافى (مثل أنشطة الصناعة والزراعة والتعليم والصحة .. إلخ) وذلك بإعتبارهم أعضاء فى الوزارة .

رابعـــاً : أن يضـــم المجلـــس مجموعة الوزراء الخبراء وهم مجموعة من الإستشاريين فى مجالات متخصصة وهى المجالات التى تم نقلها إلى الـــوزراء التنفيذيين (المحافظين) دون أن يكون لهم أية سلطات على الإطلاق فيما يتعلق بالتنفيذ والرقابة عليه ، إن ما سبق ذكره ولا شك يســـتتبع بالضرورة ضرورة إلغاء مجلس المحافظين وكذلك إلغاء تلك الوزارات ذات الأنشطة المنتشرة جغرافياً .

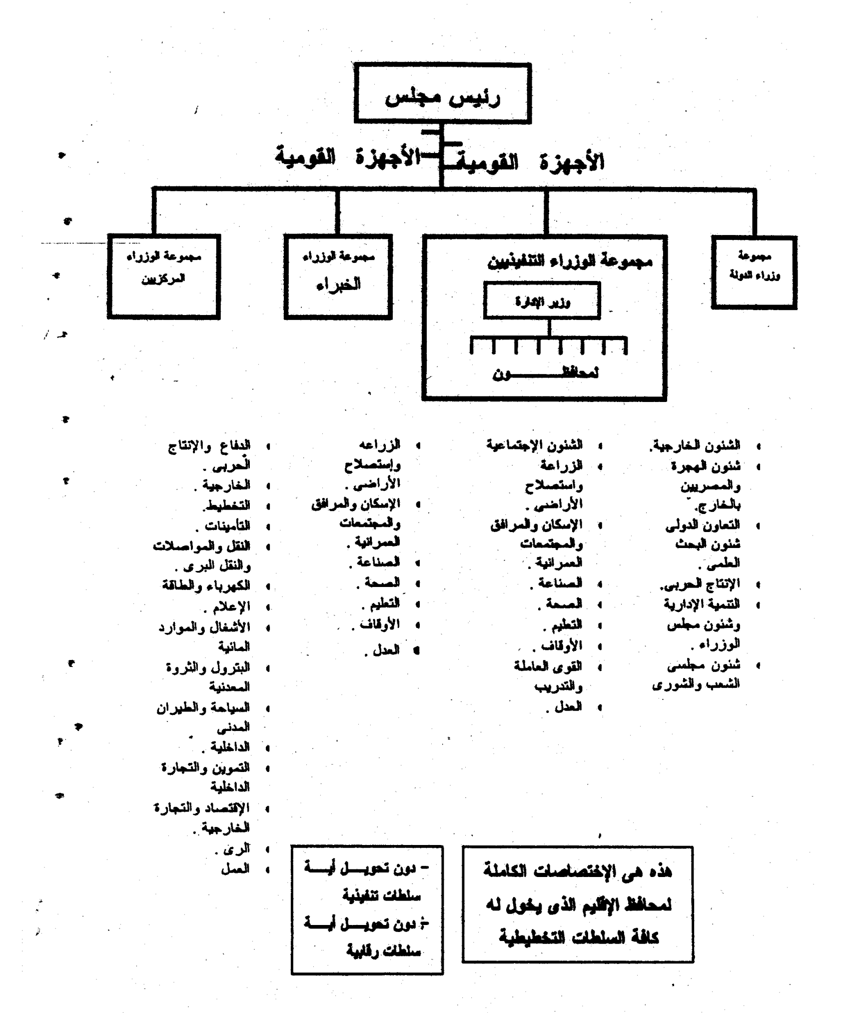
خامســـاً : إنشاء جهاز مركزى قومى للمعلومات تكون من بين مهامه جمع المعلومـــات الخاصـــة بالتنفـــيذ والأداء الفعلى وعرضها بصور شتى توضح بشكل مقارن العلاقة بين المخطط والمنفذ ، وذلك بطبيعة الحال بجانب الأجهزة القومية المركزية الأخرى .

سادســـاً : ونظـــراً لكثرة عدد المحافظين بالشكل الذى يصعب معه تمثيلهم داخـــل مجلـــس الوزراء ، فى الوقت الذى يجب فيه تمثيلهم ، فقد جاء قـــرار الســـيد رئيس الجمهورية بإنشاء وزارة للإدارة المحلية بالحل المطلوب ، حيث يصبـــــح وزير الإدارة المحلية بمثابة المفوض عن المحافظيـــن .وفى هذا الصدد فأنه يجب التأكد التام من أن المعلومات والقـــرارات التخطيطية التى يتم اتخاذها على مستوى مجلس الوزراء والـــتى يشـــارك فيها السيد وزير الإدارة المحلية هى موضع الموافقة التامة من السادة المحافظين ، وإلا تهدمت الفكرة من أساسها .

ســـابعاً : ووفقـــاً للتنظـــيم المقـــترح فإن نقاط البداية والنهايـــة تنحصر فى المحلـــيات . وفى هذا الصدد فإننى أقترح الأخذ بمفهوم التخطيط إلى الـــوراء **Back Ward Planning** بـــدلاً مـــن التخطـــيط إلى الأمام

ويـــرجع السبب فى ذلك إلى أن النوع الثانى Forward Planning مـــن التخطيط هو أسلوب تقليدى يقوم على استقراء الأرقام السابقة بما لهـــا ومـــا عليها حين وضع الأهداف المستقبلية ، أما النوع الأول من التخطـــيط فأنـــه يبدأ بتحديد معدلات التنمية المطلوبة ثم الرجوع إلى الوراء لتحديد المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتحقيقها وهذا المفهوم هو أقرب ما يكون إلى المفهوم الحقيقى للإدارة بالأهداف والنتائج .

وفيما يلى الشكل التنظيمى المقترح لإعادة تنظيم الدولة :



رئيس مجلس
الأجهزة القومية
الأجهزة القومية
مجموعة وزراء الدولة
مجموعة الوزراء التنفيذيين
وزير الإدارة
لمحافظـــــون
مجموعة الوزراء الخبراء
مجموعة الوزراء المركزيين
الشئون الخارجية.
شئون الهجرة والمصريين بالخارج.
التعاون الدولى شئون البحث العلمى .
الإنتاج الحربى.
التنمية الإدارية وشئون مجلس الوزراء .
شئون مجلسى الشعب والشورى
الشئون الإجتماعية
الزراعة واستصلاح الأراضى .
الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية .
الصناعة .
الصحة .
التعليم .
الأوقاف .
القوى العاملة والتدريب
العدل .
الزراعه وإستصلاح الأراضى .
الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية .
الصناعة .
الصحة .
التعليم .
الأوقاف .
العدل .
الدفاع والإنتاج الحربى .
الخارجية .
التخطيط.
التأمينات .
النقل والمواصلات والنقل البرى .
الكهرباء والطاقة
الإعلام .
الأشغال والموارد المائية
البترول والثروة المعدنية
السياحة والطيران المدنى
الداخلية .
التموين والتجارة الداخلية
الإقتصاد والتجارة الخارجية .
الرى .
العمل
هذه هى الإختصاصات الكاملة لمحافظ الإقليم الذى يخول له كافة السلطات التخطيطية
- دون تخويـــل أيـــة سلطات تنفيذية
- دون تخويـــل أيـــة سلطات رقابية

ملحوظة : وفقا لهذا المقترح فأنه يتم إلغاء الوزارات التقليدية التالية نظراً لإتسام أنشطتها بالتوزيع الجغرافى :

- وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضى .
- الشئون الإجتماعية (بعد فصلها عن وزارة التأمينات الإجتماعية)
- الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة .
- الصناعة .
- الصحة .
- التعليم .
- الأوقاف .
- العدل
- القوى العاملة والتدريب (يمكن إضافة النشاط القانونى تحت مسمى وزارة العمـــل وإخضاعها لمجموعة الوزراء المركزيين مع الإبقاء على نشاط القوى العاملة والتدريب داخل المحافظة) .

وضم المحافظين إلى مجلس الوزارة بصفة دائمة :

قضيـــة الإدارة فى مصر قضية لن تنتهى ذلك إن التنمية الإقتصادية الشـــاملة ، وهـــى عملية مستمرة ، تعتمد فى المقام الأول على حسن إدارة الموارد المتاحة قبل أن تعتمد على الكم المتاح من هذه الموارد .

وإســـتناداً إلى مبادئ التنظيم المعروفة فإنه يمكننا وببساطة التعرف على نواحى الخلل الأساسية الواردة فى الهيكل العام لتنظيم مؤسسات الدولة والتى تتلخص فيما يلى :

١- وجـــود خلـــل فـــيما يـــتعلق بالعلاقة بين السلطة من ناحية والمسئولية والمساءلة من ناحية أخرى حيث يعتبر المحافظ مسئولاً مسئولية كاملة عـــن جمـــيع الأنشطة والمنظمات التى تقع فى نطاق محافظته فى نفس الوقـــت الذى لا تتوافر له كافة السلطات التنفيذية لتقويم الأمور وإتخاذ القرارات إذا لزم الأمر .

٢- أن قـــيام المحافظ بإتخاذ أية قرارات تنفيذية إستناداً إلى رؤيته الخاصة أو إســـتناداً إلـــى بعض سلطات السيد رئيس الجمهورية التى سبق إن خولـــت له منذ عام تقريبا بمقتضى قرار جمهورى أمر يثير الصراعات بين المحافظ من ناحية وبين الوزير التنفيذى المختص من ناحية أخرى بدلا من زيادة قدرته على إتخاذ القرارات المطلوبة .

٣- أنـــه بالـــرغم مـــن كـــون المحـــافظ مســـئولا عن التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالكامل فى نطاق محافظته فأنه لا يمثل على مستوى مجلس

الـــوزراء ، الأمـــر الـــذى يجعله مسئولاً عن تنفيذ خطة لم يشترك فى وضـــعها بالتساوى مع السادة الوزراء أعضاء مجلس الوزراء ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية تمييع مفهوم المسائلة ما بين الوزير والمحافظ .

٤- إن إحـــتمال إزدواجية الإشراف أحتمال قائم فى علاقة السادة مديرى الوحدات التنظيمية من ناحية والسادة الوزراء التنفيذيين والمحافظين من ناحية أخرى ، وفى ذلك كله تمييع لمفهوم المسائلة .

وبالإجمال فإن الخلل التنظيمى يتركز أساسا فى أنه فى ظل الإنتشار الجغـــرافى لمـــنظمات الدولة على المحافظات المختلفة ، أى أنه فى ظل لا مركـــزية التنظيم فإن فلسفة الإدارة المتبعة تقوم على أساس مركزية الإدارة وذلك كله فى ظل وجود نظام للإدارة والحكم المحلى ، ولقد انعكس ذلك كله فى شكل مجموعة من الأخطاء التنظيمية والتى سبقت الإشارة إليها عاليه .

ولمـــا تقدم يتضح من أن الإنطلاق بقضية الإدارة يجب أن ينبع بل ويتفق أساساً مع مفهوم الحكم المحلى والإدارة المحلية وهذا يتطلب ضرورة إعـــادة الـــنظر فى الهيكل العام لتنظيم مؤسسات الدولة وفى هذا الصدد فأننا نقترح الشكل التنظيمى التالى :

١ – إعادة تنظيم مجلس الوزراء :

نقترح أن يتم إعادة تنظيم هذا المجلس وفقاً لما يلى :

- أن يضم هذا المجلس مجموعة من الوزراء التنفيذيين فيما يتعلق بالمجـالات الـتى لا تتصـف بالإنتشار الجغرافى مثل وزارة الخارجية وما فى حكمها .
- أن يضم المجلس مجموعة من وزراء الدولة فى المجالات التى تتصـف بالإنتشـار الجغـرافى على ألا تكون لهم أية سلطات تنفـيذية قبل هذه المنظمات نظراً لإنتقال هذه السلطات بالكامل للسادة المحافظين .
- أن يضـم المجلس فى عضويته أعضاء دائمين – جميع السادة المحافظين .
- أن يتبع مجلس الوزراء مجموعة الأجهزة المعاونة بالدولة مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والإحصاء والمحاسبات ومعهد التخطـيط القومـى والمعهـد القومى للتنمية الإدارية (أكاديمية السادات) على أن يصاحب ذلك إنشاء مركز قومى للمعلومات.

٢– أن يفوض السادة المحافظون جميع السلطات التنفيذية كل فى نطاق محافظته ، وهذا يستتبع بالضرورة أن تكون التبعية التنظيمية لكافة هذه التنظيمات للسيد المحافظ بالكامل .

٣– أن يعـاد تنظـيم الجهـاز الإدارى لكل محافظة بشكل يجعل من المحافظة صورة مصغرة لمجلس الوزراء وذلك فى نطاق إقليمه .

وهذا يعنى ضرورة إنشاء نظام للمعلومات على غرار نظام المعلومات الخـــاص بمجلـــس الوزراء ليصبح أداة للتخطيط والرقابة على مستوى المحافظة وأداة الاتصال بمجلس الوزراء .

ولاشـــك أن إعادة تنظيم الدولة كما هو مقترح أمر يتصف بعدة مزايا نوجزها فيما يلى :

١- التوافق بين التخطى من ناحية وبين التنفيذ من ناحية أخرى .

٢- اللامركزية الإدارية فى مجال التنفيذ .

٣- إحكـــام العمـــل الـــرقابى بما يتضمنه من مساءلة طالما أن المحافظ إشترك إشتراكاً كاملاً فى وضع الخطة وكذلك تنفيذها .

و أخيراً ، فإن الشكل الكامل لمفهوم المسائلة أمر يرتبط ببعض المقومات السياسية للدولة، بمعنى أخر فأن المساءلة الكاملة يجب أن تنبع من القاعدة الجماهيرية وذلك بالإضافة إلى المؤسسات الرقابية بالدولة . و لاشك أن ذلك أمر يرتبط بمفهوم سياسى أساسى يتعلق بتعيين المحافظين وعزلهم ، كمبدأ فإنه يجب على القاعدة الجماهيرية أن تقوم بإختيار محافظيها حتى يمكن أن توجه جهود المحافظ نحو خدمة جمهور المحافظة وحتى يمكن مســـــاءلته عن مدى نجاحـــه فى تحقيق الأهداف التنموية لها . وأننى أعتقد أنه وإن كانت مصر تمر الآن بأولى مراحل الديمقراطية الأمر الذى يجعل تعيين المحافظين وعزلهم أمراً متروكاً للسيد رئيس الجمهورية وذلك تفادياً للممارسات الخاطئة لمفهوم الديمقراطية. إلا أننى أعتقد أن سياسة الدولة فى الأجل الطويل يجب أن

تعزز المعنى الحقيقى لها ، وفى مجال تعيين السادة المحافظين ، وعزلهم فأننى أرى أنه ما بين الأجل القصير والأجل الطويل فأنه يجب على الدولة وضع مجموعة القواعد التى تمثل الشروط التى يجب ان تتوافر فيمن يشغل هذا المنصب والتى تؤدى إلى استبعاد العناصر غير الصالحة وغير المؤهلة وبذلك تصبح عملية أنتخاب القواعد الجماهيرية لمحافظيها أمر يتمشى مع مبادئ الديمقراطية والمبادئ السليمة للإدارة .

تعــقــيب

إحساســاً من الدولة بأهمية هذا الموضوع ، إلا أنها لم تعطه إلا أقل القليل من الإهتمام .

على أية حال فإننى اقتطف ما ذكر بجريدة الأهرام تحت عنوان "مع المحافظين حق التصرف فى الموازنة " ، كإعتراف بأهمية هذا الموضوع .

" شهدت الجلسة العامة لمؤتمر الحزب الوطنى حول الإدارة المحلية واللامركــزية عــدداً من الاقتراحات لتدعيم المركزية خاصة فى الموازنة ، بحيث يكون للمحافظ حق " المناقلة " فى الباب الواحد من الموازنة ، وكذلك حــق تســمية وكــلاء الوزارات فى المحافظات بموافقة الوزير المختص ، وكذلــك تفعــيل دور المجــالس الشعبية المحلية ، وإلا تكون ميزانيات هذه المجــالس تابعة للمحافظة : وقال الدكتور يوسف بطرس غالى وزير المالية أن الــوزارة ســتتخذ حزمة من القرارات تدريجيا خلال العام الحالى ، منها إعــادة النظر فى المردود الذى يأتى من المحليات وإتاحة الحق للمحافظ فى الــنقل بين بعض الأبواب فى الموازنة ، و إعداد خطة موازنة بكل محافظة وتــرك جزء من الموارد للمحافظة ، وتوجيه المخصصات المالية للمجالس الشعبية من الوزارة مباشرة دون المرور على المحافظات .

قضية التعليم فى مصر

جهة النشر

دكتور حنفى سليمان ، جريدة الأهرام ، عدد رقم ٣٨٤٥٨ ، ٢٤ مارس ١٩٩٢

دكتور حنفى سليمان جريدة العالم اليوم ٨ يوليو ١٩٩٧

إلى أين تسير سياسة الخصخصة فى التعليم وفى غيره من المجالات وتساؤلات أخرى القصد منها تحديد الدور الحقيقى للقطاع الخاص .

التعليم الحائر بين المجانية والخصخصة

نظام تعليمى غير رسمى يختفى خلف النظام الرسمى

هناك ثوابت تحكم هذا الموضوع تتلخص فى أن التقدم الحقيقى للبلاد رهـن بنظام ومستوى التعليم لأبنائها وبذلك أصبح التعليم ضرورة إقتصادية تتمـثل فـى إسـتيعاب أحـدث ما وصلت إليه التكنولوجيا ، وكذلك تطبيق تكنولوجـيا الإدارة الحديثة لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد الإقتصادية المـتاحة كذلـك أصـبح التعليم ضرورة أمنية ، ذلك أن الجهل يعتبر مرتعاً خصـباً للإرهـاب وجميع مظاهر السلوك السلبى من إهدار وإسراف وسوء إسـتغلال وعدم حفاظ على المال العام والخاص بالإضافة إلى تعريض أمن الـبلاد للأخطار . ولاشك أن هذه المقدمة تجرنا إلى الحديث عن موضوع تطوير التعليم إلا أن هذا ليس محوراً لهذا المقال بالرغم من أهميته الفائقة .

فهل التعليم قضية حائرة بين المجانية والخصخصة ؟ قبل إجابة هذا السـؤال فـإن الحديث يجب ألا يتجاوز الضوابط القانونية ، ذلك أن مجانية التعلـيم حق كفله الدستور لأبناء الشعب كافة وعليه ، فأنه لا يجب المساس بهـذا الحـق الدستورى ولكن قد يبدو على السطح أن التعليم كأن ومازال يخضع لمفهوم المجانية ، إلا أنه فى حقيقته أصبح مخصصاً ولو بشكل جزئى وبطـريق غير مباشر ، شئنا أم أبينا . فعلى مستوى مراحل التعليم المختلفة حتى الثانوية العامة ، فكم كنت أود أن أرى بحثاً ميدانياً يوضح لنا إعداد دور

الحضانة والمدارس الخاصة فى جميع مراحلها مع معرفة طاقاتها الإستيعابية وكذلـــك إجمـــالى المصروفات الخاصة فى جميع مراحلها مع معرفة طاقتها الإســـتيعابية وكذلك إجمالى المصروفات الخاصة المدفوعة من أولياء الأمور ســـنوياً . فـــإذا ما أضفنا إلى ذلك ولو بشكل جزافى حجم الأموال المدفوعة مقـــابل الـــدروس الخصوصـــية ، والتى أصبحت نظاماً تعليمياً غير رسمى يتوازى مع نظام التعليم الرسمى يتساوى فيه الغنى مع الفقير ، لوجدنا أن هذا الرقم يقفز إلى العديد من الملايين من الجنيهات وإذا أخذنا فى الإعتبار أيضا تـــزايد هـــذا الاتجاه سنة بعد أخرى لا تضح لنا أن التعليم حتى هذه المرحلة وإن كانت ظاهرة المجانية إلا أن باطنه الخصخصة .

أمـــا علـــى المســـتوى التعليم الجامعى ، فقد شهدت البلاد فى خلال الخمـــس ســـنوات الماضـــية ظاهـــرة بأنتشـــار المعاهد العليا والأكاديميات والجامعات الخاصة المانحة جميعها لمؤهلات جامعية معترف بها من وزارة التعلـــيم ، وأن هـــذا الاتجاه أخذ فى التزايد بالرغم من التوقف النسبى لمنح صـــغار المستثمرين الذين تواجدوا على الساحة قبل ثورة يوليو وما بعدها ، وهى شريحة لا تملك الكثير وقد يكون شغلها الشاغل هو مجرد الإستمرارية والبقاء وتغطية تكاليفها . وفيما عدا ذلك فأن هذه الشريحة لن يكون لها أى دور تنموى محسوس . أما الشريحة الثانية فهى شـــريحة كبـــار صغار المســـتثمرين الذين تضخموا فى فترة الأنفتاح الاقتصادى فى بداية الثمانينات وهى شريحة قد لا يكون دافعها الأساسى متمثلاً فى بقائها و إستمراريتها بل متمـــثلاً فـــى بقائها و إستمراريتها بل متمثلاً فى الاستزادة من الأرباح وفى أســـرع وقت ممكن تمهيداً للإنتقال إلي مستوى معيشى أفضل وتمهيداً لتوفير

مســتقبل أفضل للأبناء وفى تصورى ، فأن أى جهد تنموى لهذه الشريحة ، وهــو محـــدود ، ســوف يكــون محــوره الربح قبل التنمية الإقتصادية والإجتماعــية . أما الشريحة الثالثة فهى شريحة كبار المستثمرين من رجال الأعمــال المصــريين الذين يمكن أن يكون لهم دور بارز فى عملية التنمية الإقتصــادية وذلــك بالإضــافة إلــى وعيهم الكامل بمسئولياتهم الإجتماعية والوطنية .

هنا يبرز السؤال حول مساحة هذه الشريحة وحجم إمكاناتها وقدراتها الحقيقــية على العمل كبديل للدولة ، خاصة وأن عدد أفراد هذه الشريحة كما نعلــم لا يتعدى العشرين مستثمراً ، وحتى تكون الإجابة موضوعية فى هذا الصـــدد فأنــنا يجــب أن نقوم بتحليل مجالات الأنشطة الإقتصادية لهؤلاء المســتثمرين والتــنوع الذى حدث فيها مؤخراً ، حيث يتضح لنا أنها تطرق المجــالات الإقتصادية المضمونة وهى المجالات التى يزيد فيها الطلب على العــرض ، لــيس هــذا فحســب ، بل أننى قد سمعت فى جميع المؤتمرات الإقتصـــادية للحزب الوطنى وغيره والتى شاركت فيها العديد من صرخات الإستغاثة الصــادرة منهما وجميعها تـــدور حــول ضرورة خفض أسعار الكهــرباء وتعديــل الشــرائح الضريبية و إعادة النظر فى ضريبة المبيعات وتكاليف وإجراءات التصدير إلى أخره ، بمعنى أخر فإن صرخات الإستغاثة هذه ما هى إلا صورة غير مباشرة من صور الدعم الحكومى ، فكيف يتفق ذلك وآليات السوق الحر،بل وكيف يمكن لهؤلاء المستثمرين مواجهة المنافسة العالمية أصلاً .

إضـــافة إلى ما سبق فإن تولى القطاع هذا الخاص الدور الجديد يثير مشكلة إجتماعية خطيرة وهى مشكلة الأسعار الإقتصادية كحتمية من حتميات نظام السوق الحر ومدى تماشي ذلك مع المستويات المعيشية للغالبية العظمى مـــن أفراد المجتمع ، بل أن البعض ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بالقول أن إنـــتقال الملكـــية إلى القطاع الخاص أدت إلى زيادة فرص العمل عما كانت علـــيه أثناء ملكية الدولة . وهذا قول يجافى الحقيقة إذ لا يجوز،عقد مثل هذه المقارنـــة فى ظل نظامين للأسعار أحداها السعر الإقتصادى والآخر السعر الاجتماعى .

إن مشـــكلة الأســـعار تستحق منا وقفة متأنية فهل يترك الحبل على الغارب للمستثمر فى تحديد أسعاره أم أن ذلك يجب أن يتم فى حدود معينة ومقبولة ومن الذى يضع هذه الحدود وهل فى ذلك إتفاق أم تعارض مع آليات الســـوق الحـــر: وبالمقابل أيضاً إذا جاز للمستثمر صاحب العمل . أن يتمتع بحرية تامة فى تحديد أسعار منتجاته وخدماته فإن النقابات العمالية يجب أن تمنح فى حق التفاوض وحق الإضراب أيضا ، فآليات السوق الحر لا يجب أن تطـــبق على طرف دون أخر ، بل الأكثر من ذلك فأن حق النقابات فى الـــتفاوض والإضـــراب هو أحد الآليات الأساسية للحفاظ على التوازن بين الأسعار من ناحية وبين الأجور والرواتب من ناحية أخرى ، وهى آلية تتفق تماما مع نظام الإقتصاد الحر .

وأخـــيراً تـــأتى سياسة الخصخصة والتى بلغ حجم ما تم خصخصته ٥,٧ ملـــيار من الجنيهات كما أشار السيد رئيس الوزراء فى مجلس الشعب مـــنذ بضـــعة أسابيع إلى ١٧ ملياراً من الجنيهات كما ورد بإحدى الصحف

وبالرغم من بطء تطبيق سياسة الخصخصة إلا أنها تثير عدداً من التساؤلات المهمة .

كما يقوم المستثمر المصرى بشراء هذه الملكيات الجديدة ، وهل يتم ذلــك مــن خــلال أمواله الخاصة أم عن طريق القروض المصرفية ، وهو موقــف تحبذه بنوك الدولة نظراً لتكدس الإيداعات بها دون إستثمار حقيقى ، وهل هذا هو المقصود بمساهمة القطاع الخاص .

وهــل إنخفــاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية أمر قصد به تســهيل عملــيات الإقراض للتنمية ، أم أمر قصد به مواجهة الأعباء المالية المترتبة على تراكم الودائع ببنوك الدولة ، وإذا كان القصد هو تسهيل عملية الإقراض فمن هى شريحة المقترضين .

وإذا كــان المــنفذ الثانى للخصخصة هو اللجوء إلى سوق الأوراق المالية فما هى القدرة الحقيقة لهذه السوق على الإستيعاب أخذين فى الإعتبار أن حجــم ما تم خصخصته حتى الآن لا يتعدى العشرين بالمائة من أجمالى صــافى قيمة أصول القطاع العام وأن سوق الأوراق المالية ليس هو المنفذ الوحيد للخصخصة .

وإذا كــان المنفذ الثالث للخصخصة هو البيع للمستثمر الأجنبى فما هى نسبة ملكية المصريين إلى الأجانب وهذا يبعد تماما على رؤوس الأموال الأجنبــية المطلوبــة للإستثمارات والمشروعات الجديدة ، وهو أمر حيوى لاغنى لنا عنه .

وإذا كانــت هذه التساؤلات تمثل أهمية خاصة فى وقت لم تكتمل فيه تطبيق سياسية الخصخصة ، فيكف يكون الحال بعد إكتمالها .

إن جميع هذه التساؤلات إنما أطرحها من منطلق المصرية وليس من واقع التحيز لمنهج إقتصادى دون أخر كما أن هذه التساؤلات جميعها ما هى إلا كلمـــة حق قصد بها إعادة تحديد الدور الحقيقى للقطاع الخاص المصرى وتحديـــد قدرتـــه الحقيقـــية علـــى تحمـــل أعـــباء عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعـــية ، وهل مثل هذا الدور يعتبر دوراً معاوناً للدولة أم دوراً بديلا لها ، وما هى النتائج المترتبة على ذلك كله فى ظل تحويل إقتصادى مطلوب وفى ظل قيود لا يمكن لنا الفكاك منها .

وأخـــيراً ، فجميعنا مطالبون بالتفكير فى إيجاد الحلول لهذه المعادلة الصـــعبة ، إلا أن ذلك أمر يصعب الخوض فيه الآن مالم تكن هناك إجابات واضحة على التساؤلات المطروحة حتى لا نظلم أو نظلم .

في البحث عن حل لأزمة التعليم :

هــناك ظاهرتان واضحتان في مجال التعليم تثيران الدهشة ففي حين تــتلخص الأولــى في التقليص المستمر لإعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصـــرية ، فــإن الثانية تتلخص في زيادة أعداد الطلاب المقبولين في ظل نظام التعليم المفتوح . ومن التقييم السريع لهاتين الظاهرتين يتضح لنا مايلى:

أولاً : أن عدد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية بدأ في التقلص منذ عدة سنوات حتى وصل إلى حده الأدنى الآن كنتيجة لإلتزام الدولة بتعيين الخريجيــن مــن ناحية وكنتيجة لإرتفاع تكلفة التعليم في ظل نظام مجانية التعليم من ناحية أخرى .

ثانــياً : وكنتيجة منطقية للنقطة السابقة ، فقد أصبحت الثانوية العامة بمثابة عــنق الــزجاجة فــي نظام التعليم كله في مصر وخاصة في حالة إنخفاض المجاميع .

ثالــثاً : وبمفهوم المخالفة ، فإنه بإنتهاء إلتزام تجاة تعيين الخرجين ، أتجهت سياسة التعليم وجهة غير منطقة فبدلاً من إرجاع الأمور إلى نصابها والتوسع في التعليم الجامعى بالجامعات المصرية كسابق عهده ، بدأ الحديــث عن التعليم المفتوح بإعتباره الحل البديل ، بل والإقلال من شــأن الجامعــات المصـــرية بإطلاق لفظ الجامعات الكلاسيكية أو التقليدية عليها ، وذلك بحجة أن التعليم المفتوح يقدم مستوى أرقى من نظيره بالجامعات المصرية .

رابعاً : وبالنظر إلى التعليم المفتوح ، والذي أنصب علي كلية التجارة بصفة أساسـية حـتى الآن (مع البدء به في كليات الزراعية والحقوق) ، فإنه يجب تقييم الخدمة التعليمية التى يقدمها ، والتى تعتبر من وجهة نظر مؤيديه متميزة ، للتعرف علي هذا التميز .

آخذين في الإعتبار نظام التعليم المفتوح المناظر بكلية التجارة كمثال (علمـاً بأن ما ينطبق على هذه الكلية ينطبق علي الكليات الأخرى) فإننى أسجل التعليقات التالية :

١- كـيف يمكن الإدعاء بالتميز في ظل ثبات القائمين بالتدريس من الكلية التقليدية إلى النظام المناظر لها بالتعليم المفتوح ! .

٢- كـيف يمكـن الإدعـاء بالتميز إذا كان مؤلفوا الكتب العلمية في كلا النظامين هم نفس الأساتذة ، أليس هذا أدعى بنفس الأساتذة إلى التميز في كتابة جميع كتبهم !

٣- كـيف يمكـن الإدعاء بالتميز في ظل نظام عطاء يستند إلى مفهوم " التعليم عن بعد " وهذا هو نظام التعليم المفتوح ، بالمقارنة بمفهوم التعليم عـن قرب(داخل المدرجات) في ظل نظام التعليم التقليدى . وهل من المنطقي القول بأن الاتصالات المباشرة الأساتذة والطلبة اقل فاعلية من الاتصالات غير المباشرة (الطلبة وشرائط الفيديو والكاسيت) !

٤- كيف يمكن الإدعاء بالتميز ونحن نعلم جميعاً أن طالب كلية التجارة فى ظـل التعلـيم المفـتوح يقـوم بدراسة جميع مقررات فروع المحاسبة والإقتصاد والإدارة والإحصاء التي يقوم نظيره بأخذها في كلية التجارة

التقليدية وأن اختلفت مسميات المقررات ، وهو اختلاف شكلى . إن كل ما قدمه التعليم المفتوح من تجديد يتلخص في طرح عدد كبير من المقررات يقوم الطالب بالاختيار من بينها ، وذلك بالإضافة إلى إدخال بعض مقررات الحاسب الآلى ، وهو أمر يمكن لكل كلية تقليدية عمله من خلال تطوير مناهجها الدراسية . بمعنى آخر ومحدد . فأن القاعدة المشتركة من المناهج العلمية بين كلا النظامين لا تقل عن تسعين بالمائة.

إزاء ما سبق ذكره فأننا نخلص إلى الحقائق التالية :-

أولاً : أن تحديد أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية أمر لا يرتبط من بعيد أو قريب بسوق العمالة ، أى بتعيين الخرجين .

ثانياً : أن السبب الحقيقي في الحد من القبول بالجامعات المصرية لا يرجع إلى مشكلة العمالة و إنما إلى إنخفاض قدرة الدولة علي تمويل العملة التعليمية لهذه الأعداد المتزايدة من الطلاب .

ثالثاً : أن التعليم المفتوح جاء بمثابة الحل المثالي لمشكلة مجاميع الثانوية العامة ، كما أنه جاء حلاً منطقياً لمشكلة مجانية التعليم وما صاحبها من إنخفاض القدرة التمويلية للدولة .

رابعاً : أن القول بأن التعليم المفتوح يقدم خدمة تعليمية متميزة بالمقارنة بالجامعة التقليدية قول غير صحيح . كما أنه لا يوجد ما يمنع أى كلية تقليدية من تطوير مناهجها بشكل يتفق مع إحتياجات سوق العمالة .

بالـــرغم ممـــا ســـبق ذكره فإنه لا يجب أن تفهم الأمور علي أنني أعـــارض نظام التعليم المفتوح ، بل علي العكس من ذلك فأنني أسانده تماما هـــو ومـــا يشـــابهه من أنظمة مثل الجامعة الأهلية ، إستناداً إلى أن التعليم الجامعي ليس وسيلة بقدر ما هو هدف في حد ذاته . ولكنني في نفس الوقت لا أســـاند علـــي الإطـــلاق أن يتم هدم أو تقليص التعليم الجامعي الحكومي لحساب التعليم الجامعي الخاص ، بل أن العدالة توجب إعطاء الجميع فرصاً متساوية يكون فيها البقاء للأصلح .

لذا فإنني أقترح أن تعطى الكليات الجامعية بالجامعات المصرية نفس الحـــق الذي أعطى لنظام التعليم المفتوح . طالما أن الجميع يعمل تحت نفس المظلة ، وهي مظلة التعليم الجامعي .

وبشـــكل أكـــثر تحديـــداً ، فإنـــني أطالب أن تعطى كليات التجارة بالجامعـــات المصـــرية (مع غيرها من الكليات الراغبة في ذلك) الحق في تطبـــيق نظاميـــن للقـــبول لنفس البرنامج الدراسي المطبق وذلك علي النحو التالي:

أولاً : القبول وفقاً لنظام مجانية التعليم ، وحفاظاً علي هذا الحق أيضاً وذلك وفقـــاً لمجامـــيع الـــثانوية العامـــة وترشيحات مكتب تنسيق القبول بالجامعات ، إتساقاً مع الأعداد التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات.

ثانياً : القبول وفقاً لنظام التمويل الذاتي وبغض النظر عن مجاميع الثانوية العامة شريط أن يتحمل الطالب تكاليف تعليمه بالكامل .

هــذا هو نظام " التعليم المتوازى " والذي أقترحه والذي لا يتفق مع مــبادئ العدالــة والفرص المتساوية فحسب ، بل ويتفق وبشكل جذرى مع سياســة الدولــة التي تسير بخطى واضحة تجاه الآخذ بآليات السوق في ظل المنافسة الصحيحية .

و أخــيراً فأن نظام التعليم المتوازى الذي أقترحه يتميز بعدة مزايا يمكن إجمالها في الآتى :

١- عدم الإخلال بمبدأ مجانية التعليم ، بل والحفاظ عليه وترشيده .

٢- تخفيف الأعباء والإلتزامات المالية التي تقع على عاتق الدولة من خلال تجميدها عند حد معين .

٣- إتاحة الفرصة في أن يساهم نظام التعليم الممول تمويلاً ذاتياً في تمويل التعليم الحكومي ، وبذلك تنخفض الأعباء المالية الواقعة علي الدولة .

٤- إمكــان تطبيق هذا النظام دون أية إجراءات أو تعقيدات إضافية وذلك مــن خــلال إستخدام وتطبيق نفس البرنامج الدراسى وليس من خلال تكوين مراكز إضافية ذات طبيعة خاصة بكل ما تحمله من تعقيدات في الوقت الذي تخضع فيه لنفس الجامعة .

٥- إتاحة الفرص للراغبين في الإلتحاق بالتعليم الجامعي دون قيد أو شرط ، طالما أن كلاً يتحمل نتيجة قراره ، وطالما أنه لا توجد أية أعباء مالية إضافية تتحمل بها الدولة ، وطالما أنه لا يوجد إلتزام من قبل الدولة نحو تعيين الخريجين منهم .

فمن شاء الأخذ بنظام التعليم عن قرب (التعليم المتوازى) ، فليكن لـــه ما شاء ، ومن شاء الأخذ بنظام التعليم عن بعد (التعليم المفتوح) فليكن لـــه ما شاء ، ومن شاء الأخذ بنظام الجامعة الأهلية ، فليكن له ما شاء الأخذ بنظام الجامعة الأهلية ، فليكن له ما شاء ، فكل فرد في المجتمع هو صاحب قراره وهو المسئول عنه .

تطوير الجامعة المصرية

بين الحديث ... والتحديث

دكتور / حنفي سليمان

أستاذ إدارة الأعمال

عميد كلية التجارة – جامعة الزقازيق

لا يســتطيع أى عــاقل أن يشــكك فى أهمية بل وضرورة تحديث وتطويــر الجامعــة المصــرية . وإذا كانت اليابان أمة في خطر وإذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية أمة في خطر أيضا نتيجة لما أصاب أنظمة التعليم بها من جمود ، فما بالك بأنظمة التعليم بمصرنا العزيزة ؟

لقــد ركــز سيادة الرئيس مبارك في أكثر من موضوع وأكثر علي أهمــية وحتمــية تطويــر التعلــيم في مصر بإعتباره مفتاحاً لدخول عصر الــتحديات الإقتصادية والعلمية القادم وبإعتباره قضية لأمن مصر القومى . وحــتى نكــون منصفين في تحليلنا لما يحدث ، فأن الأمر يتطلب في البداية إستعراض مفهوم التطوير الجامعى والإجراءات التي تم إتخاذها في السنوات القلــيلة الماضية . وهنا فأننى أود أن أوضح وبجلاء أن الأمانة تقتضى قول الحق عملاً بقول الرسول الكريم " الساكت عن الحق شيطان أخرس " ، وأن كلمــة الحــق جميعنا محاسبون عليها في الدنيا والآخرة . إضافة إلى ذلك فإننــى أود أن أوضح وبجلاء أيضاً أن حديثي لا ينصب على جامعة بعينها ولكنه موجه إلى العديد من جامعات مصر ، دون ذكر أحدها .

إن مفهــوم التطوير التعليمى لدى القيادات الجامعية مفهوم خال من المضمون لا يغنى ولا يشبع من جوع . يبدأ هذا المفهوم بخطاب يرسل من رئــيس الجامعــة إلى عمداء الكليات المختلفة للعرض علي الأقسام العملية لإبداء الأراء والمقترحات التطويرية حيث يتم تجميعها مرة أخرى ، إذا كانت هناك إقتراحات ، في مجلس الجامعة لإستصدار قرار بإسم الجامعة . حقيقة الأمــر أن معظم الأقسام العلمية ومجالس كلياتها لا تهتم بمثل هذه الأمور ، نظــرا لإصابة معظمهم بظاهرة خطيرة وهى ظاهرة " الإحباط " . ليس هذا

فحسب بل أن الأشياء لا تنسب لأصحابها ويخرج قرار مجلس الجامعة قراراً لا يحمــل هوية محددة أو إقتراحات واضحة ، بل الأكثر من ذلك فقد يكون القرار قد سبق إتخاذه وتستخدم مجالس الجامعة والكليات كواجهات " ديكور " لا أكثر ولا أقل .

فماذا حدث ويحدث لجامعات مصر حتى يؤول حالها إلى ما آلت إليه مــن عدم القدرة علي التطوير الجذري المطلوب . هناك ولا شك العديد من الأسباب التي أعرض بعضها النحو التالي دون أى تحريف لأنها تمثل حقائق دامغــة تتمــثل أساساً في سحب معظم السلطات الهامة من الكليات بأساتذتها وعمدائها ، وإعتبار الكلية مجرد " كتاب " لا أكثر ولا أقل . وإلى حضراتكم عينة من هذه الأسباب :

- لا يمتلك العميد أيه سلطات للصرف المالي إلا من خلال إدارة الجامعة ، بالــرغم مــن إتــباعه كافــة النظم المالية المعمول بها فى الدولة . بل ومســئوليته عــنها ، والعمــيد دائما متهم حتى تثبت براءته . ليس هذا فحســب بــل أن طلــبات العمداء يجب أن تكتب بها مذكرات من قبل الإداريــن بالجامعة للعرض علي رئيس الجامعة إتخاذ القرار النهائى . وناهيك عما يحدث من ضياع للوقت والمجهود والبطء في إتخاذ القرار.
- لا يمتلك العميد سلطة الصرف المالى كمكافآت للعاملين معه من موظفيه الذيــن يســاهموا فى إدارة نظام الانتساب الموجه بالكلية . وبالله عليكم كــيف يســتطيع العميد دفع موظفيه للعمل إذا لم يمتلك سلطة الإقامة . الأكثر من ذلك فأن العميد لا يستطيع أيضا صرف أية مبالغ من الحصة

المقررة له كتجهيزات في خدمة العملية التعليمية ، إلا بعد المرور ببوابة الروتين التي سبق ذكرها.

- لا يمـــتلك العميد سوى سلطة أقتراح أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم والذيـــن يمكـــن إستيعابهم بمدرجات الكلية ، إلا أن هذا الرأى نادراً ما يؤخذ به .

- لا يمـــتلك العميد سلطة تحويل الطلاب فى الفرق الأولى والإعدادية ، بالـــرغم من وجود نسب مئوية أقرها المجلس الأعلى للجامعات ويمكن محاســبة علــيها الأمـــر الـــذى أدى إلى تأخر وصول ملفات الطلاب المحولين شهوراً متعددة حتى بداية الامتحانات تقريباً ، نتيجة للمركز إدارة الجامعة .

- لقد أصبح العميد معرضاً لشكاوى من كافة الأنواع ، وجميعها شكاوى كيدية مجهلة لا تحمل توقيع اصحبها ، في الوقت الذي يتعين فيه مسائلته بمعنى أخر اصبح العميد مجرد " خوجه " داخل الجامعة .

- وإمعانـــاً فـــي الروتين والتعطيل فقد صدرت العديد من التعليمات التى تجــبر عميد الكلية على تحويل حسابات الكلية لدى البنوك إلى حسابات مركـــزية بالجامعة ، هذه مجرد عينه مما يعانيه عمداء الكليات ، وهو الأمر الذي أصابهم بالإحباط . فمن أين أو يتوقع أن يأتى التطوير ؟

أما من حيث الإجراءات التطويرية التي تم إتخاذها في الأعوام القليلة الماضـــية ، فلـــم تكن سوى إجراءات هيكلية ومشكلية لا تمس التطوير من قريب أو بعيد . فعلي مستوى مرحلة التعليم الأساسى ، وأنا لست خبيراً به ، فـــأن كـــل ما سمعناه هو بناء بعض المدارس وترميم البعض الآخر (نتيجة

الزلـــزال ليس إلا) . أما من ناحية المناهج فلقد سمعنا كثيراً عن البعد عن التلقين والإقتراب من التفكير والإبداع ، وإلغاء الحشو من المناهج ، وإدخال نظـــم الحواســـب . والحـــق يقال أن ذلك كله مجرد حديث وليس تحديث . ودعونـــا نســـأل أصـــدق الناس عن آرائهم ففى التحدث وهم الطلبة والأباء والأمهـــات . فـــنظام الفترتين الدراسيتين لازال سارياً في معظم المدارس ، والحشـــو لازال يمـــلاء كتب الوزارة ، والامتحانات لازالت امتحانات تلقين وحفـــظ أعمى ، والدروس الخصوصية لازالت موجودة بل وزاد إستفحالها . ويـــا ليت نظام الثانوية العامة الجديد ، الذي طال الحديث عنه ، يا ليته قادر علـــي تخليصـــنا من هذه المشاكل التي تعاني منها كل أسرة حتى كتابة هذه السطور .

أما فى مجال التعليم الجامعى ، فإن الجامعة ، ولشديد الأسف لازال يحكمها القانون رقم ٤٩ الصادر عام ١٩٧٢ فى الوقت الذى نتحدث فيه عن دخـــول القرن الواحد والعشرون . هل يعقل ذلك ؟ وهل يعقل أن نتوقع أى تطوير من جامعاتنا التى تزخر بأفضل الأساتذة فى ظل مثل هذا القانون ؟

إن كـــل مـــا حدث من تطوير على قانون الجامعة كان مجرد تغيير لـــبعض نصوصـــه فـــي الوقت الذي بقى فيه قانون عام ١٩٧٢ كما هو . وللأســـف فـــأن هذا التغيير لم يمس عملية تطوير الجامعة ، بل إنحصر فى إضـــافة منصب نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة وهو منصب يتصارع مع منصـــب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، كما إنحصر التطوير في تغيـــير بعـــض المكافـــآت وطرق إختيار العمداء وعدد أيام مكافآت أعمال الإمـــتحانات وإدخال تعليم اللغة الأجنبية (وهو موجود أصلا فى العديد من

الكليات) وإدخال تعليم الحاسب الآلي دون معرفة وتخطيط بمتطلباته المالية و أطقـــم تشغليه وصيانته ومقرراته العلمية ... إلى غير ذلك من المتشابهات التــــي يظن البعض أنه قمة تطوير أداء الجامعي ، والذي يجب أن نسجد له ولهم شكراً وعرفاً بالجميل .

ولقـــد طالعـــنا ســـعادة وزير التعليم في إجتماعه الأخير مع رؤساء الجامعات لضرورة أن تكون الجامعة فى خدمة البيئة بل والنزول إلى مواقع العمل ومحاولة النهوض بسيناء . وهذا كله حديث طيب مطلوب تنفيذه .

ولكـــن كيف يمكن وضع هذا الحديث الطيب موضوع التنفيذ العلمي إذا كـــان طالـــب البحـــث ســـواء كان معيداً أو مدرس مساعداً مسائلاً علي ضرورة الإنتهاء من رسالته والحصول على درجته العلمية فى أوقات محددة حددهـــا قانون صدرته عام ١٩٧٢ لعشر سنوات منذ التعين بوظيفة معيد . وإذا كانت هذه المدة الزمنية كافيه للبحث المكتبي المستقى من كتب وكتابات أساتذة آخرين ، فكيف تكون هذه المدة كافية للدراسات الميدانية التي تستهدف كل مشاكل مصر الإقتصادية والإجتماعية والتنموية التي عانينا ولازلنا نعانى منها قرابة الخمسة والأربعين عاماً دون حل واضح لها .

ممـــا تقـــدم أستطيع أن ألخص الأسباب الحقيقة التى تعوق وسوف تستمر في إعاقه تطوير الجامعة المصرية في الآتى :

- ضرورة صياغة قانون جديد للجامعات وليس تعديل لقانون عام ١٩٧٢ ، يقوم علي محور الإبتكار داخل الجامعة .

- ضـــرورة إعـــادة النظر فى القيادات الجامعية بهدف إزالة المركزية في الإدارة الجامعية ، وألا تكون اللامركزية الإدارية هى الشعار والمركزية الإدارية هى المضمون الحقى .

- ضـــرورة الـــنظر إلى الكلية الجامعية بإعتبارها النواة الحقيقة للتطوير ولـــيس مجلس الجامعة ، ذلك أن تشكيل مجلس الجامعة من رئيس جامعة وعمـــداء دوى تخصصــــات مختلفة لا يمكنهم من التطوير بطبيعة الحال لإخـــتلاف وجهات النظر التخصصية بل والجهل بها . أما الكلية الواحدة ذات التخصصـــات الواحـــدة والمتقاربة فهي الجهاز القادر علي التطوير الحقيقي .

ولقد تعدت الإستفاضة في كتابة ما سبق ذكره حتى أذكر الجميع بأن نـــداءات الرئـــيس مـــبارك سوف تضيع هباء ، إن لم تكن هناك صحوة في جامعات مصر .

" إن تطوير الجامعة المصرية للأن كان حديثاً وليس تحديثاً "

وليســـمح لـــي القـــارئ العزيز أن أقدم إقتراحين محددين ، كمنهاج للتطوير أحدهما ينصب على تطوير التعليم الجامعى لمرحلة البكالوريوس أو الليسانس والثانى عن تطوير الدراسات العليا.

فبالنسبة لتطوير الجامعة المصرية لمرحلة البكالوريوس والليسانس ، فإنـــنى أقـــترح أن تقـــوم كـــل كلية وبمشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين الرئيسيين بها بعمل مختبر تطويري يهدف إلى وضع الأهداف الرئيسة المطلوب تحقيقها والتى تتوافق مع تحديات المرحلة القادمة

ثم أقتراح نظم العمل داخل الكلية التي تحقق هذه الأهداف ثم تحديد المدخلات اللازمـــة لذلـــك . يلـــى ذلك ضرورة أن تجمع جميع الكليات ذات النوعية الواحدة على مستوى جميع الجامعات في شكل مجلس أعلى للتطوير النوعى حيث يتم مناقشة ما توصلت إليه كل كلية من ذات النوع ، وصولاً إلى قرار رئيســـى وملـــزم لجميع الكليات بنوعية التطوير المطلوبة مع السماح ببعض الفـــروقات فـــي المناهج العلمية والتى تتوافق مع كل بيئة توجد بها الكلية ، وبذلـــك يصبح هذا القرار هو اللبنة الحقيقة للتطوير ويصبح التطوير ممكناً طالمـــا أبتعد عن مجالس الجامعات ذات الخليط المتباين من التخصصات ، شـــريطة أن تقوم الدولة بتقديم المدخلات اللازمة لإنجاز التطوير حتى ولو بالإقتطاع من موازنات الجامعة .

وإذا مـــا تصـــورنا أن تقوم جميع الكليات النوعية الإثنا أو الثلاث عشـــر بتكويـــن هذه المجالس العليا للتطوير النوعى ، فأن التطـــوير يصبح ممكناً .

أمـــا علـــى مســـتوى الدراسات العليا ، فأننى أقترح إنشاء جامعات للدراســـات العليا ، وهى جامعات نوعية أيضاً لتغطية النوعيات الواحدة في جميع الجامعات مثل جامعة الدراسات العليا للتجارة وجامعة الدراسات العليا للحقـــوق وجامعة الدراسات العليا للآداب ... وهكذا لتشمل جميع الكليات بما فـــيها الكلـــيات العملية . إن مثل هذا الشكل التنظيمي يمكن إن يحقق المزايا التالية :

- توفير النقد الأجنبى المرتبط بالبعثات الخارجية .
- إبعـاد الطـلاب عن المجاملات نتيجة لإرتباطهم بأساتذتهم في الكلية الواحـدة ، بإعتـبارهم مبعوثين داخليين داخل جامعة الدراسات العليا ، وهـو نظام مختلف تماما عن نظام البعثات الداخلية المتبع حالياً والذي يتـنازل عنه جميع المرشحون عليه لإضراره بهم من الناحية المالية ، وبذلـك نضـمن جدية البحث العلمى بدلا من تكوين نسخ منسوخة من الأساتذة الأصليين .
- أن يـتم إختـيار أعضاء هيئات التدريس بمواصفات معينة ، بحيث لا يصـبح كـل عضو هيئة تدريس بكليته بالضرورة عضو هيئة تدريس بجامعه الدراسات العليا ، مع إعطائهم مرتبات متميزة .
- توحـيد المكتبات و إمكان توفير كل ما يلزم للبحث العلمى من مراجع عربية وأجنبية
- إمكانية عقد إتفاقات مع جامعات أجنبية لإستقدام أساتذتها وبذلك يصبح طالـب البحـث قـادرا علي الدارسة والبحث بلغة أجنبية بجانب لغته الأصلية ، وبذلك يصبح البقاء للأصلح .
- أن يتم القيد برسوم جامعية حقيقية فالتعليم على مستوى الدراسات العليا ليس ترفاً ، وبذلك يمكن استقطاب العديد من أبناء الدول العربية أيضاً . أمـا بالنسـبة للمعيديـن والمدرسين المساعدين المعينين بكلياتهم فأنهم يصبحوا مبعوثين على نفقة كلياتهم أو الإدارة العامة للبعثات طيلة فترة الدراسة .

- أن تضع رئاسة جامعة الدراسات العليا كل الإشتراطات التى تكفل حرية التعليم .
- دعوة رجال الأعمال للمساهمة فى إنشاء هذه الجامعات و المشاركة فى إدارتهـا أيضا من خلال مجالس الأمناء ، وبذلك نضمن بعض التمويل المطلـوب وذلـك مقابل إيجاد حلول لمشاكل البنية المصرية والعربية والتى يعانى منها رجال الأعمال .

وحـتى نكـون واقعييـن ، فأننى أقترح إنشاء جامعة أو إثنين من الجامعـات للكليات النظرية مثل التجارة والآداب مثلاً نظراً لعدم حاجتها إلى معـامل وتجهـيزات آلـية ذات تكلفة عالية ثم التحول شيئاً فشيئاً بعد تقييم التجربة إلى جامعات الدراسات العليا العملية .

إن ما أطرحه من فكر لا يقلل بأى حال من الجهود المخلصة لجميع العامليـن فى حقل التعليم ، ولكنه تطوير فى رأيى لا يمثل التطوير الجذرى الذى نادى به الرئيس مبارك ، وقد يكون فيما عرضته ليس بالفكر الكامل ، ولكـنه يمثل على الأقل منهاجاً جديداً وفكر غير تقليدى نحو التحديث وكفانا من الحديث .

التعليم المتوازى

بالجامعة المصرية

التعليم المتوازى بالجامعة المصرية

مقترح مقدم من

دكتور / حنفى سليمان

عميد تجارة الزقازيق

لا ينبع هذا المقترح من فراغ ولكنه نتاج لمفهوم التعليم المفتوح وما يستتبعه من المفاهيم المشابهة مثل الجامعة الأهلية وحتى يمكن إعطاء الشرح الوافى لمضمون هذا المقترح فإنه يجب علينا البدء بتقييم التطور الذى حدث فـــى نظام التعليم بدءاً بالجامعة المصرية وإنتهاءاً بالتعليم المفتوح والجامعة الأهلية .

هناك ظاهرتان واضحتان فى مجال التعليم تثيران الدهشة . ففى حين تـــتلخص الأولـــى فى التقليص المستمر لأعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصــرية ، فـــإن الثانية تتلخص فى زيادة أعداد الطلاب المقبولين فى ظل نظـــام التعلـــيم المفتوح ، ومن التقييم السريع لهاتين الظاهرتين يتضح لنا ما يلى:

أولاً : إن أعـــداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية بدأ فى التقلص منذ عـــدة ســـنوات حتى وصل إلى حده الأدنى الآن كنتيجة لالتزام الدولة بتعيين الخريجين من ناحية وكنتيجة لارتفاع تكلفة التعليم فى ظل نظام مجانية التعليم من ناحية أخرى .

ثانياً : وكنتيجة منطقية للنقطة السابقة فقد أصبحت الثانوية العامة بمثابة عنق الـــزجاجة فـــى نظام التعليم كله فى مصر وخاصة فى حالة انخفاض المجاميع .

ثالـــثاً : وبمفهـــوم المخالفة ، فأنه بأنتهاء التزام الدولة تجاه تعيين الخريجين اتجهـــت سياسية التعليم وجهة غير منطقية ، فبدلا من إرجاع الأمور إلـــى نصـــابها والتوســـع فى التعليم الجامعى بالجامعات المصـــرية كســـــابق عهده ، بدأ الحديث عن التعليم المفتـــــوح باعتبارة الحل الـــبديل ، بل والإقلال من شأن الجامعات المصرية بإطلاق الجامعات الكلاســـيكية أو التقلـــيدية عليها ، وذلك بحجة أن التعليم المفتوح يقدم مستوى أرقى من نظيره بالجامعات المصرية .

رابعاً : وبالنظر إلى التعليم المفتوح ، والذى أنصب على كلية التجارة بصفة أساســـية حـــتى الآن (مع البدء مع فى كليات الزراعة الحقوق) ، فأنه يجب تقييم الخدمة التعليمية التى يقدمها ، والتى تعتبر من وجهة نظر مؤيديه متميزة ، للتعرف على هذا التميز :

آخذين فى الإعتبار نظام التعليم المفتوح المناظر بكلية التجارة كمثال (علمـــا بـــأن ما ينطبق على هذه الكلية ينطبق على الكليات الأخرى) فأننى أسجل التعليقات التالية :

١- كـــيف يمكن الأدعاء بالتميز فى ظل ثبات القائمين بالتدريس من الكلية التقليدية إلى النظام المناظر لها بالتعليم المفتوح !

٢- كـيف يمكـن الادعــاء بالتمــيز إذا كان مؤلفى الكتب العلمية فى كلا النظامين هم نفس الأساتذة أليس هذا أدعى بنفس الأساتذة إلى التميز فى كتابة جميع كتبهم !

٣- كيف يمكن الادعاء بالتميز فى ظل نظام عطاء يستند إلى مفهوم " التعليم عن بعد " وهذا هو نظام التعليم المفتوح، بالمقارنة بمفهوم " التعليم عن قرب" "داخل المدرجات " فى ظل التعليم التقليدى . وهل من المنطقى القــول أن الاتصــــالات المباشـــرة (الأســـاتذة والطلبة) أقل فاعلية من الاتصــــالات غـــير المباشـــرة (الطلـــبة وشـــرائط الفـــيديو والكاسيت) !

٤- كيف يمكن الادعاء بالتميز ونحن نعلم جميعا أن طالب كلية التجارة فى ظــل التعلــيم المفــتوح يقوم بدراسة جميع مقررات وفروع المحاسبة والاقتصاد والإدارة والإحصاء التى يقوم نظيره بأخذها فى كلية التجارة التقليدية وأن اختلفت مسميات المقررات ، وهو اختلاف شكلى ، إن كلما قدمــه التعلــيم المفــتوح مـــن تجديد يتخلص فى طرح عدد كبير من المقــررات يقوم الطالب بالاختيار من بينها ، وذلك بالإضافة إلى إدخال بعض مقررات الحاسب الآلى وهو أمر يمكن لكل كلية تقليدية عمله من خـــلال تطويـــــر مـــناهجها الدراسية بمعنى أخر ومحدد ، فأن القاعدة المشـــتركة مـــع المناهج العلمية بين كـــلا النظامين لا تقل عن تسعون بالمائة.

إزاء ما سبق ذكره فأننا نخلص إلى الحقائق التالية:

أولاً : إن تحديـــد أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات المصرية أمر لا يرتبط من بعيد أو قريب بسوق العمالة ، أى بتعيين الخريجين .

ثانـــياً: إن السبب الحقيقى فى الحد المقبول بالجامعات المصرية لا يرجع إلى مشـــكلة العمالـــة و إنما إلى انخفاض قدرة الدولة على تمويل العملية التعليمية لهذه الأعداد المتزايدة من الطلاب .

ثالـــثاً: إن التعلـــيم المفتوح جاء بمثابة الحل المثالى لمشكلة مجاميع الثانوية العامـــة ، كما أنه جاء حلاً منطقيا لمشكلة مجانية التعليم وما صاحبها من انخفاض القدرة التمويلية للدولة .

رابعـــاً : إن القـــول بأن التعليم المفتوح يقدم خدمة تعليمية متميزه بالمقارنة بالجامعة التقليدية قول غير صحيح . كما أنه لا يوجد ما يمنع أى كلية تقليدية من تطوير مناهجها بشكل يتفق مع احتياجات سوق العمالة .

و بالـــرغم ممـــا سبق ذكره فأنه لا يجب أن تفهم الأمور على أننى أعـــارض نظام التعليم المفتوح ، بل على العكس من ذلك فإننى أسانده تماما هـــو ومــا يشـــابهه من أنظمة مثل الجامعة الأهلية ، استنادا إلى أن التعليم الجامعى ليس وسيلة بقدر ما هو هدف فى حد ذاته ولكننى فى نفس الوقت لا أساند على الإطلاق أن يتم هدم أو تقليص التعليم الجامعى الحكومى لحساب التعلـــيم الجـــامعى الخـــاص ، بل وأن العدالة توجب إعطاء الجميع فرصاً متساوية يكون فيها البقاء للأصلح .

لـــذا ، فإننى اقترح أن تعطى الكليات الجامعية بالجامعات المصرية نفـــس الحق الذى أعطى لنظام التعليم المفتوح . طالما أن الجميع يعمل تحت نفس المظلة .وهى مظلة التعليم الجامعى .

وبشـــكل اكـــثر تحديـــداً ، فإنـــنى أطالب أن تعطى كليات التجارة بالجامعـــات المصـــرية (مع غيرها من الكليات الراغبة فى ذلك) الحق فى تطبـــيق نظامين للقـــبول لنفـــس البرنامج الدراسى المطبق وذلك على النحو التالى :-

أولاً : القـــبول وفقـــا لنظام مجانية التعليم ، وحفاظا على هذا الحق أيضـــا ، وذلك وفقا لمجاميع الثانوية العاملة وترشيحات مكتب تنسيق القبول بالجامعات ، إتساقا مع الأعداد التى يقرها المجلس الأعلى للجامعات .

ثانـــياً : القبول وفقا لنظام التمويل الذاتى وبغض النظر عن مجاميع الثانوية العامة شريطة أن يتحمل الطالب تكاليف تعليمه بالكامل .

هـذا هـو نظام " التعليم المتوازى " الذى إقترحه والذى لا يتفق مع مـبادئ العدالـة والفرص المتساوية فحسب ، بل ويتفق وبشكل جذرى مع سياسـة الدولـة التى تسير بخطى واضحة تجاه الأخذ بآليات السوق فى ظل المنافسة الصحية .

و أخـيراً ، فـأن التعليم المتوازى الذى إقترحه يتميز بعدة مزايا يمكن إجمالها فى الآتى :

١- عدم الإخلال بمبدأ مجانية التعليم ، بل والحفاظ عليه وترشيده .

٢- تخفيف الأعباء والالتزامات المالية التى تقع على عاتق الدولة من خلال تجميدها عند حد معين .

٣- إتاحـة الفرصـة أن يساهم نظام التعليم الممول تمويلاً ذاتياً فى تمويل التعليم الحكومى ، وبذلك تنخفض الأعباء المالية الواقعة على الدولة .

٤- إمكـان تطبيق هذا النظام دون أية إجراءات أو تعقيدات إضافية وذلك مـن خـلال استخدام وتطبيق نفس البرنامج الدراسى وليس من خلال تكوين مراكز إضافية ذات طبيعة خاصة بكل ما تحمله من تعقيدات فى الوقت الذى تخضع فيه لنفس الجامعة .

٥- إتاحة الفرص للراغبين فى الإلتحاق بالتعليم الجامعى دون قيد أو شرط ، طالمـا أن كل يتحمل نتيجة قراره وطالما أنه لا توجد أية أعباء مالية إضافية تحمل بها الدولة ، وطالما أنه لا يوجد التزام من قبل الدولة نحو تعيين الخريجين منهم .

فمن شاء الأخذ بنظام التعليم عن قرب (التعليم المتوازى) فليكن له ما شاء ، ومن شاء الأخذ بنظام التعليم عن بعد (التعليم المفتوح) فليكن له ما شـاء ، ومن شاء الأخذ بنظام الجامعة الأهلية ، فليكن له ماشاء فكل فرد فى المجتمع هو صاحب قراره وهو المسئول عنه .

تعقـــيب

بالرغم من إننى طرحت موضوع تطوير التعليم بالحديث عن التعليم الموازى عام ١٩٩٢ إلا أن أحد لم يلقى بالاً إلى ذلك .

والأمــر الغريـــب الذى يدعو إلى الدهشة والعجب أن يقوم المجلس الأعلـــى للجامعـــات والسادة رؤساء الجامعات بالحديث عن ذات الموضوع وبنفس الألفاظ التى استخدمتها بعد اثنتا عشر عاما .

" التعلـــيم المـــوازى .. أول خطـــوة فى طريق إصلاح الجامعات – جريدة الأهرام ٢٠٠٤/٩/٢٥ ."

"التوســـع فـــى الجامعات والتعليم الموازى – جريدة الأهرام ٨/٢٦/ ٢٠٠٤ ".

سبحان الله ولا حول ولا قوة إلا بالله العلى العظيم

قضية الخصخصة ومنهجية التنمية الإقتصادية

جهة النشر

دكتور / حنفى سليمان جريدة الأهرام ، ١٩٩١

دكتور / حنفى سليمان الجمعية العامة للإدارة ٢٠٠٠/٥/٣

دكتور / حنفى سليمان جريدة نهضة مصر ، مارس ٢٠٠٤

فى ضخم القيل والقال ، وفى خضم التصريحات والأرقام المعلنة وغير المعلـنة ، أصــبحت " هوية " الخصخصة ، أن كانت هناك هوية أصلا ، كريشة تعبث بها الريح باحثة عن " هوية " أن تحديد هذه الهوية لا يتأتى من فراغ و إنما يتطلب ضرورة المكاشفة والمصارحة ، سواء بالإجابة أو يطرح السؤال لمجموعة القضايا الأساسية ذات الصلة .

- **أولاً - قضــية الأيديولوجــية** : لم يعد مفهوم الخصخصة قضية أيديولوجية فالمشكلة لم تعد مشكلة المفاضلة بين الإشتراكية وبين نظام السوق الحرة. بل أصبحت مشكلة المصلحة العامة وكيفية الحفــاظ عليها والتى هى إنعكاس لمصلحة المجتمع بأسره هى المحك الأساسى لعملية المفاضلة فإذا كانت تجربة القطاع العام علـــى مـــدى ما يقرب من الثلاثين عاما قد أفرزت فى النهاية اخــتلالات كبيرة فى الهياكل التمويلية ومديونيات طائلة لا يتم ســدادها تحت الانطباع بأن الدولة تمسك كل شئ ، هذا بجانب هــبوط مســتوى المواصفات الفنية للسلع المنتجة بالتالى تحقيق أدنى معدلات للعوائد ، بل وتحقيق الكثير من الخسائر ، فإن هذه الــتجربة وحدها كفيلة بحسم قضية " الأيديولوجية " ، وهذا هو ما يجب أن يكون واضحا كل الوضوح فى أذهان الجميع .

لذلك يجب أن يكون واضحاً أن طرح الأيديولوجية هو أتجار بالصالح العـام وهـو أمـر غـير مقـبول وأن سياسة التحول الإقتصادى وسياسة الخصخصة أمور لا رجوع فيها .

- **ثانياً – قضية مفهوم الخصخصة :** ليس من الواضح تماما ما إذا كان مفهوم الخصخصة يعنى خصخصة الإدارة ، أى كف يد الدولة عـن التدخل فى إدارة المنظمات تماما ، أم أنه يعنى خصخصة ملكـية المنظمات ، أى كف يد الدولة عن ملكية هذه المنظمات ونقلهـا للغير أم أنه يعنى كليهما . فإذا كان مفهوم الخصخصة يعـنى خصخصـة الإدارة فكـيف يتسق ذلك مع مفهوم تعيين القـيادات الإدارية بل وفى تغييرها فى المستقبل القريب كما هو متوقع . ليس هذا فحسب بل يجب علينا أن نتساءل عما يمكن أن تحققـه القـيادات الإداريـة الجديدة والتى مازالت تتشكل فى معظمها من نفس القيادات الإدارية السابقة ، وما الذى تم إعداده لمواجهة ذلك ، من ناحية أخرى ، فإن ذلك لا يعنى فى المقابل تجاهلاً أو إنكارا للكفاءات الإدارية السابقة ، وإلا فمن أين نأتى بقادة إداريين جدد ؟

أما إذا كان مفهوم الخصخصة يعنى خصخصة الملكية ، فإن ذلك يثير عدداً من القضايا الهامة التى سوف نتناولها تباعاً .

إضـــافة إلـــى ما سبق فإنه ليس من الواضح تماما درجة الشمول التى يـــنطوى علـــيها مفهوم الخصخصة ، فهل تنصب الخصخصة على قطاع الأعمـــال العـــام الصـــناعى أم القطـــاع العام أم حصص الدولة فى القطاع المشـــترك أم قطاعات المشروعات التابعة للمحافظات أم كل ذلك وإستطرداً مـــن هـــذا الـــنقطة فهـــل هناك برنامج زمنى واضح المعالم لوضع مفهوم الخصخصة موضع التطبيق العملى .

- **ثالثاً : قضية التصريحات والأرقام :** كثرت التصريحات والأرقام ، بـــل وتضاربت كثيراً ، بشكل أدى إلى حدوث بلبلة لدى الرأى العام . فما هو عدد الشركات التى ستتم خصخصتها ، وما هو عـــدد الشـــركات التى تم بالفعل خصخصتها ، ومن هم الملاك الجدد ، ومن هم قادتها الإداريون .. هذه أسئلة لا نعلم إجاباتها . الأكثر من ذلك أن تعددت مصادر التصريحات حتى أننا لم نعد نعـــرف ما إذا كانت ملكية القطاع العام تعادل ثمانين مليارا أم اكثر من ثلاثمائة مليار من الجنيهات وفقا للتصريحات المعلنة ، كذلك لم نعد نعرف ما إذا كانت هذه الأرقام تمثل قيمة الأصول أم صافى هذه القيمة بعد طرح قيمة الخصوم كذلك لم نعد نعرف مـــا إذا كانـــت هذه الأرقام تعبر عن القيم الدفترية للأصول أم القـــيم الحالـــية السوقية وما هو دور المخزون السلعى فى هذا التقييم ، ولا سيما إذا كان مخزونا راكداً .

- لذلــك فإن الأعلام عن نظام التقويم المالى لتحديد صافى قيم الملكية قبل الشروع فى الخصخصة أمر على جانب كبير من الأهمية .
- **رابعاً : القضية الإجتماعية :** تعكس القضية الإجتماعية للخصخصة نقطتيــن هامتيــن تــتعلق الأولى بتوفير السلع بأسعار معقولة وخاصة لمحدودى الدخل ، فى حين تتعلق الثانية بالعمالة الزائدة ومشــكلاتها ، لقــد أعلنت الدولة صراحة عدم المساس بحقوق العمـــال ، وهــذا اتجاه محمود بطبيعة الحال ، بالرغم من عدم الاستقرار على أنسب وسائل مواجهة هذه المشكلة وبصفة عامة فــإن مواجهة مشكلة العمالة الزائدة أمر يمكن معالجته ولا سيما وأن القيادة السياسية وعلى رأسها الرئيس مبارك قد أعلنت عن إلــتزامها الإجتماعى وحرصها الكامل على الحفاظ على حقوق العمـــال بوســـائل شتى وعلى مدى زمنى معلوم ، إلا أن توفير الســلع بأســـعار معقولـــة لمحــدودى الدخــل فى ظل مفهوم الخصخصـــة وفى ظل عدم التناسب بين الأجور والأسعار هى المشــكلة الإجتماعــية الحقيقية فى تصورى ، أن ذلك لا يمثل بطبيعة الحال عودة إلى سياسة الدعم أو الإنتاج غير الاقتصادى فهــذه أمــور تتنافى مع طبيعة السوق الحرة ومنطقية الانطلاق بالاقتصـــاد المصـــرى لدخول القرن الحادى والعشرين، ولكنها عودة إلى منطلق القطاع الخاص وفى اتجاه الاستزادة فى تحمله للمسئولية الإجتماعية تجاه المجتمع كما سيجىء ذلك فيما بعد .

- **خامســـاً : قضـــية أسلوب الخصخصة :** قد تكون هذه القضية أكثر القضـــايا تعقـــيداً لمـــتخذ القرار . وهناك العديد من التساؤلات المعقـــدة الـــتى تطفو على السطح فور طرح هذه القضية ، فهل يمكـــن اللجوء إلى سوق المال فى الوقت الذى تباطأت فيه هذه السوق وعلى مدى أكثر من عام ؟ وكيف يمكن الادعاء بتحقيق الأسهم التى سيتم طرحها لعائد يتراوح بين ١٣ إلى ١٥% ومن الـــذى يضمن ذلك العائد ؟ وماذا يحدث إذا لم يتحقق هذا العائد وخاصـــة فـــى ظـــل فوائد ثابتة على الودائع المصرفية يتعدى العشـــرة بالمائـــة ؟ وهل توجد عقلية المدخر الصغير المستثمر والمخاطـــر أيضـــا ؟ وهل تتحمل سوق المال أن يطرح بها ما يعـــادل خمسة مليارات من الجنيهات كقيمة لأسهم يمكن التعامل بها كدفعة أولى ، وما هو الدور الذى يمكن أن تؤديه المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين وهيئة التأمينات الإجتماعية فـــى هـــذا الشـــأن ومـــدى اتساق ذلك مع قوانينها ولوائحها ؟ وأخيراً ، هل تم تقدير القدرات المالية الحقيقية وكذلك الرغبات لدى القطاع الخاص الرائد على أن يحل محل ملكية الدولة ؟
- لذلك فإن أساليب الخصخصة وحساباتها أمور يجب أن تكون واضحة فى أذهان العامة والخاصة كل الوضوح .
- لقـــد قصدت من وراء طرح هذه القضايا وكذلك التساؤلات التى تدور حولها إبراز مدى تعقد أبعاد عملية الخصخصة ومدى ما يصاحبها من أعـــباء فكرية وتنظيمية وهذا كله يظهر القيمة الحقيقية للجهود الجادة

والمـــتجددة الـــتى يـــبذلها الســـيد / **رئيس الوزراء** وجميع المسئولين بالحكومـــة . كمـــا قصـــد من وراء هذا الطرح أن تكون هناك دعوة مفـــتوحة لكل من يستطيع أن يساهم فى تحمل المسئولية متكاتفين فى ذلك مع الحكومة ، بل ومتضامنين معها فى تحمل المسئولية القومية .

مـــن هـــذا المنطلق الذى يؤكد على أهمية سياسية الخصخصة أهمية العمـــل علـــى التطبيق السليم لها . ، والذى يؤكد على أهمية الدور والجهود الـــتى تـــبذلها الحكومـــة وعلـــى أهمـــية تحمل المسئولية معها ، فإننى أقدم المقترحات التالية :

أولاً : أن تقوم الحكومة بطباعة كتيب يحتوى على أهم المعلومات التى تحيط بموضوع الخصخصة من كافـــة جوانبـــه وقضاياه ، كما سبقت الإشارة ، و أن يكون هذا الكتيب متاحاً للقارئ بسعر رمزى أو يوزع مع الأعداد الأسبوعية للجرائد القوميـــة بالمجان وبذلك يؤدى إلى هذا العمـــل إلى العمل الإدارى الإعلامى إلى وضوح الفكر والقضاء على البلـــبلة والشـــائعات وذلك بالإضافة إلى توحيد منهج الحديث عن هذا الموضوع مهما تعددت مصادر التصريحات والأرقام .

ثانـــياً : أن يتم إيداع أعداد كافية من هذا الكتيب بكل مكتبة بكل كلية جامعية وإن يـــتم تكلـــيف كل كلية بشرح السياسة العامة للخصخصة لطلابها وذلك أعداداً للشباب لتفهم فلسفة وأهداف سياسة الخصخصة وسياسة الـــتحول الاقتصادى ومدى ارتباطها بعملية التنمية الإقتصادية للبلاد ، وكذلك تمهيداً لهم لمواجهة مشكلات بلادهم باعتبارهم القادة الإداريين للقرن الحادى والعشرين .

ثالــثاً: وضـــع برنامج زمنى لتطبيق سياسة الخصخصة آخذين فى الأعتبار الــتدرج المــنطقى فى التطبيق وفقا لإمكانيات سوق المال وإمكانيات القطـــاع الخـــاص وإمكانـــيات الفـــرد المدخر والمستثمر وإمكانيات المؤسســـات المالـــية المختلفة ، وذلك حرصاً على إنجاح هذه السياسة بدلا من سياسة إغراق السوق والتى قد لا تقدر عليها هذا ويمكن إعادة طـــرح جزء من هذه الملكية لتداول فى سوق الأوراق المالية وبشكل متدرج .

رابعـــاً : تحث إمكانية قيام القطاع الخاص الزائد والقطاع الاستثمارى بشراء نظائـــر شركاتهم بالقطاع العام ، وبشكل لا يؤدى إلى الاحتكار ، مع التدرج الزمنى فى سداد قيمة هذه الشـــركات وتقلص تدخل الدولة فى الإدارة فـــى ذات الوقت وصولاً للخصخصة الكاملة للإدارة والملكية وفقا لجدول زمنى محدد ، وذلك بجانب الأساليب الأخرى للخصخصة .

خامســـاً : وضع سياسة قومية لإعداد قادة المستقبل الإداريين وبالسمات التى تتواكـــب مـــع متطلبات القرن الحادى والعشرين . أن وضع مثل هذه السياســـة أمـــر يتطلب ضرورة وجود تنسيق كامل بين سياسة التعليم وبيـــن سياســـات التوظـــيف وتخطيط وتنمية القوى البشرية و إعداد الكوادر القيادية .

سادساً : بحث إمكانية وجود "قطاع ظل" بالنسبة لشركات القطاع العام التى تـــتم خصخصـــتها وهذا يعنى أن تقوم الشركة الخاصة الجديدة بتحديد نســـبة معيـــنة ومحـــددة من خطوطها الإنتاجية وتوجيهها لإنتاج سلع

بمواصـــفات متواضعة بحيث يمكن توفيرها لمحدودى الدخل بلا دعم ولكن بنسبة هامش ربح متواضعة أيضا وحتى يمكن التأكد من وصول هذه السلع لمحدودى الدخل فإننى اقترح توزيعها عن طريق الجمعيات الفـــئوية التابعة لكل منظمة أو وحدة خدمية وبحيث لا توزع إلا على العاملين من الموظفين والعمال الذين تقل رواتبهم عن حد معين فقط .

ســـابعاً : أن تقـــوم الدولـــة بتوجـــيه الحصيلة المترتبة على تطبيق سياسية الخصخصة على النحو التالى :

- تمويل الإحالة إلى المعاش المبكر بالنسبة للعمالة الزائدة وبشكل مغر .
- تصـــحيح أوضاع العشوائيات لما لذلك من إرتباط بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية .
- تخصـــيص حصـــة لكـــل محافظـــة كميزانية مستقلة لمكاتب تشجيع الاســـتثمارات التى إستحداثها بكل محافظة وذلك لاستخدامها فى خلق فرص استثمارية وفرص عمل جديدة لمواجهة مشكلات البطالة .
- تخصيص حصة يمكن إستخدامها فى إصلاح الهياكل التمويلية لبعض الشركات المتعثرة قبل خصخصتها .

الجمعية العربية للإدارة

الخصخصة .. وماذا بعد ؟

ليس المقصود هو الهجوم على القطاع العام أو الدفاع عنه

كذلك ليس المقصود هو الهجوم على القطاع الخاص أو الدفاع عنه .

ولكن

المقصود هو إثارة الفكر والنقاش حول ما هو الصالح العام .

مأساة القطاع العام

رأت الدولة أن الخصخصة هو البديل الوحيد للقطاع العام للأسباب التالية :

١- إنخفاض العائد .

٢- زيادة البطالة المقنعة .

٣- انعدام الكفاءة الإدارية .

٤- كثرة الديون .

فهل هذا صحيح ؟

الفكر الرأسمالى والخصخصة .

- معنى آليات السوق الحر (العرض والطلب وكف يد الدولة) .

هل هذا متوافر فى مصر ؟

- معـنى آلـيات السـوق الحـر (توافر رأس المال الخاص بنسبة معينة) .

هل هذا متوافر فى مصر؟

- معنى آليات السوق الحر(تعادل القوى بين الإدارة والنقابة).

هل هذا متوافر فى مصر؟

- معنى آليات السوق الحر(توافر عنصر المنافسة).

هل هذا متوافر فى مصر؟

<u>وجوب تقييم القطاع الخاص من حيث :</u>

- متحصلات بيع القطاع الخاص :

-كم ذهب للمعاش المبكر (وهو مشكلة فى حد ذاتها).

-كم ذهب لسداد ديون القطاع العام .

-ما هو الفائض وكيف تتم توجيهه .

- ماذا حدث لشركات القطاع العام التى تم بيعها من حيث :

- الإنتاج.

- إستقرار العمالة.

- الإيراد.

- إعادة الإستثمار.

- مـــن أيـــن أتى القطاع الخاص بتمويل عمليات الشراء ودور المصارف المصرية القومية ؟.
- هل يتحمل القطاع الخاص مسئولياته الإجتماعية فى مجال التسعير مثلاً وغيرهاً ؟
- مـــا هى عدد الوظائف الصافية التى خلقها القطاع (الوظائف الجديدة مطـــروحا مـــنها المعـــاش المبكر). وما هو المعدل السنوى وعلاقته بالبطالة ؟ .
- هـــل تسمح شركات القطاع الخاص للباحثين بعمل دراسات تقييمية فى المجالات السابقة ؟
- ماذا فعلت الدولـــــة تجاه ســـوء إعادة أستثمار القطاع الخاص لأمواله (القرى السياحية ومافى حكمها) .
- هـــل هناك ممارسات إدارية خاطئة ومتكررة وبارزة من بعض كبرى شركات القطاع الخاص ؟ وكيف تتم المساءلة ؟
- من هم ملاك القطاع الخاص ؟
- مـــا مصـــير الإدارة العائلية للقطاع الخاص وأثر ذلك على استمرارية عمليات التنمية.
- وحـــتى لا تخـــتلط الأوراق يجـــب الـــتفرقة بين القطاع الخاص وبين المشروعات الجديدة.

- الحاجـــة شـــديدة إلـــى الأمـــوال والتكنولوجيا والمعرفة الغربية لتمويل المشروعات الجديدة.
- وهذا ينفصل تماما عن بيع شركات القطاع العام القائمة .
- هـــل هـــناك بديل لبيع شركات القطاع العام بشكل يسمح بعدم المساس بمحدودى الدخل ؟

سائرون ...... ولكن إلى أين ؟؟

ســـؤال يــتردد علـــى ألسنة الجميع الكبير والصغير ، المثقف ورجل الشـــارع ، والمقـــيم وغير المقيم فى مصر . ولقد شاهدنا فى الفترة الأخيرة الكثـــير مـــن المناقشات التى أنقلبت إلى ساحات معارك كلامية بين الحكومة وبعـــض أعضاء مجلس الشعب وكذلك على صفحات الجرائد حيث إستند كل طـــرف إلـــى مصـــادره المعلوماتية الخاصة سواء من داخل مصر أو من خارجهـــا ، الأمـــر الذى أدى بطبيعة الحال فى النهاية أما إلى نصره هذا أو ذاك ، حيـــث تاهـــت القضـــية الأساسية . وهذا كله أتجاه مرفوض ، إذ أن الحكمـــة تقضـــى التركيز على القضية الإقتصادية وليس التعاطف أو التحيز لهذا أو ذاك .. فإلى أين نحن سائرون ؟

أن أجابـــه هـــذا الســـؤال فى تصورى لا تستند إلى البلاغة الكلامية والحجـــج الـــتى يتفنن العقل البشرى فى إيجادها و إنما يجب إن يستند إلى مجموعة من المؤشرات التى تقرب من الحقائق والتى نعيشها ونلمسها جميعاً فقراؤنا وأغنياؤنا.

وأهم هذه المؤشرات أو الحقائق هى :

١- إرتفـــاع الأســـعار بشكل جنونى ودون ضوابط وبشكل يستفز الفرد العادى وخاصة من ينتمى إلى فئات الدخل المحدودة .

٢- عـــدم توافر العديد من السلع وخاصة فى مجال الأدوية وبشكل يهدد بعض المرضى وخاصة مرضى الكلى والكبد وما شابه ذلك .

٣- عـــدم وجـــود مجانـــية تعليم حقيقة بدليل أن ما ينفق على الدروس الخصوصـــية يقرب من ١٤ مليار جنيه سنوياً ، أى ما يعادل حوالى نصف موازنة التعليم .

٤- تدهـــور القطـــاع التعلـــيمى بمعنى عدم مواكبته لمعطيات المعرفة العصرية وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة التى يبذلها المسئولون عن قطاع التعليم من أجل تطويره .

٥- تهلهل القطاع المصرفى وذلك من زاويتين أساسيتين وهما ، إنخفاض مســـتوى أداء الخدمة بما يحمله ذلك من بيروقراطية عقيمة ، وكذلك إهدار المال العام والذى يتمثل فى العديد من المليارات من الجنيهات الـــتى لا تستطيع هذه المصارف تحصيلها ، بل والأدهى من ذلك فقد أصبحت المصارف . وهى " الجهة الدائنة " . هى التى تجرى وراء المدينين ، وهذا وضع معكوس لا يقبله المنطق .

٦- انخفـــاض مســـتوى الأداء فى قطاع القضاء حيث أصبحت المحاكم مـــتخمة بالقضايا التى قد يتطلب البت فيها سنوات وسنوات ، وذلك بالإضـــافة إلـــى ما يحدث من تلاعب بمصائر البشر بالنسبة لسلوك بعض صغار الموظفين العاملين بهذه الخدمة الحيوية .

٧- تدهور قيمة الجنيه المصرى أمام العملات الأجنبية ، الأمر الذى يثير قضـــية التعويم و أسبابها ، فهل بلغ الجنيه المصرى من القوة بحيث يمكـــن تعويمـــه أمام العملات الأجنبية ؟ ولصالح من إذا هذا القرار الـــذى لم يؤدى إلى القضاء على السوق السوداء وإنما إلى أدى إلى إعطـــاء الفرصـــة للجميع لرفع الأسعار ، نظراً لما ترتب على هذا القـــرار من خفض لقيمة الجنيه المصرى ، وذلك بالإضافة إلى عدم القضاء على السوق السوداء .

٨- انفـــلات سلوكيات الشارع المصرى ، ويكفى للدلالة على ذلك النظر إلى أزمة ومشاكل المرور .

٩- تدهـــور الخدمـــات الصـــحية المجانية بالرغم من زيادة الموازنات المخصصة لهذا القطاع .

١٠- المـــتاجرة بمفهوم الإهتمام بالمستوى المعيشى لمحدودى الدخل وهو مفهـــوم أقـــرب إلى الحلم منه إلى الحقيقة . والأدلة على ذلك كثيرة ومتنوعة مثـــل ، قضيـــــة رغيف العيـــــش ، الأسعار ، الخدمات الحكومـــية ، المجانـــية الوهمية للتعليم ، الأنخفاض الحقيقى لمستوى الدخول بالمقارنة بمستويات الأسعار .

١١- الاتجـــار بقضية الزيادة السكانية كمبرر لإنخفاض المستوى المعيشى لإبـــداء هذا المجتمع . نحن لا ننكر أهمية قضية الزيادة السكانية إلا أن الزيادة معروفة حتى أن الأجهزة الإحصائية قامت بعمل تنبؤاتها فى هذا الصدد حتى عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٥٠ . إلا أن السؤال الهام

لا ينحصر فى الزيادة السكانية بقدر ما ينحصر فى غياب استراتيجية التنمية المطلوبة فى ظل المؤشر السكانى .

١٢- أمـــا عـــن قضية البطالة فحدث ولا حرج . وفى هذا الصدد لا يجب الاكـــتفاء بالقول بأن البطالة ظاهرة عالمية ذلك أن نسبة البطالة إلى إجمالى مجموع أفراد القوى العاملة تتعدى ٢٠% وهذه نسبة مخيفة ، لما يترتب عليها من أثار إقتصادية واجتماعية و أمنية .

١٣- إعــتماد أسلوب الخصخصة على التخلص من شركات القطاع العام ولـــيس بيعها بالطريقة الإقتصادية السليمة على الأقل بالنسبة للبعض مـــنها ، وهنا يجد الإشارة إلى أن خصخصة شركات القطاع الخاص شئ وجذب رؤوس الأموال الأجنبية أمر أخر لا يرتبط من قريب أو بعيد بخصخصة شركات القطاع العام .

١٤- وجـــود العديد من التحفظات والتساؤلات حول معظم شركات القطاع الخـــاص ، وهـــى قضـــية كبرى ، إن لم تكن الكبرى، بحكم توليها حوالى ٧٥% من حجم الأنشطة الإقتصادية فى مصر و أهمها :

- عـــدم وجـــود سيطرة على الأسعار من قبل الحكومة ، وهذا أمـــر طبـــيعى يتماشى مع منطق الرأسمالية الحرة ، بغض النظر عن مصالح أبناء المجتمع .
- عـــدم وجـــود منافسة حقيقة ذلك أن ما يسود هذا القطاع هو مفهـــوم المنافســـة الاحـــتكارية ٠ وهذا أمر لا يتعارض مع المصـــالح القومـــية للتنمـــية فحسب بل ويتعارض أيضا مع مصالح أفراد المجتمع وبشكل جذرى .

- إمتـــناع بعـــض هـــذه الشركات عن إنتاج بعض المنتجات وخاصـــة فى قطاع الدواء إذا ما أصرت الحكومة على عدم زيـــادة الأســـعار أو زيادتهـــا بشكل محدود أو خفض جودة الدواء ذاته .
- تهديد بعض هذه المنظمات بإغلاق مصانعها وتشريد المئات من العائلات كورقة يمكن من خلالها بها لوى ذراع الحكومة وذلك للحصول على منافع خاصة لهم .
- عـــدم وجود ضوابط فى مجال التوظيف والفصل حيث يترك الأمر كلياً لصاحب العمل ، حيث لاحظنا جميعا وجود العديد مـــن الممارســـات الســـلبية التى تمثلت فى الفصل التعسفى وخفض الرواتب دون سابق إنذار .
- توجـــه معظم هذه المنظمات الخاصة إلى الحفاظ على أرباح مالكـــيها دون الأخذ فى الاعتبار مصالح الجماهير وخاصة محـــدودى الدخـــل ، ولعل ابوز دليل على هذا هو الإصرار على عدم خفض الأسعار فى ظل أزمة السيولة التى لا يزال يعانى منها الاقتصاد المصرى .
- الحـــرية الكاملـــة لهـــذه المنظمات فى إعادة توجيه أموالها وبالشـــكل الذى يتفق مع مصالحها وليس مصالح المجتمع ، الأمـــر الذى أدى إلى إهدار المليارات فى بناء قرى سياحية مهجورة حتى اليوم ، بما صاحب ذلك من مساهمة فى زيادة حدة أزمة السيولة .

- عـدم نجاح هذه المنظمات فى زيادة التصدير بالكم المطلوب وهى القضية التى تعتبر مصيرية بالنسبة للتنمية الإقتصادية فى مصـــــر ، فـلا زال الفارق بين الصادرات والواردات كبيراً .
- تملـك بعـض منظمات القطاع الخاص للعديد من منظمات القطاع العام عن طريق الإقتراض من البنوك بالرغم من أن مـبادئ التمويل تنادى بان يمثل راس المال المملوك ٦٠% على الأقل من إجمالى رأس المال .
- انخفـاض الوعـى بشـكل عام لدى معظم شركات القطاع الخـاص فيما يتعلق بمفهوم المسئولية الإجتماعية والتى هى حق للمجتمع على أبنائه .

إن مفهـوم الاقتصـاد الحـر يثير تساؤلات أساسية وهامة يأتى فى مقدمتها :

١ - المعنى الحقيقى لآليات السوق الحر :

- هـل هـناك توازن حقيقى بين العرض والطلب على السلع والخدمات ؟

  أشك فى ذلك .
- هل هناك توافر لرأس المال الخاص وبنسب معينة بالمقارنة برأس المال المقترض ؟ أشك فى ذلك .
- هـل هـناك تعـادل فى ميزان القوى بين الإدارة والنقابات العمالية ؟ أشك فى ذلك .

- هل هناك منافسة حقيقة ؟ أشك فى ذلك .
- هل يد الدولة قوية فى مواجهة الممارسات الإدارية التعسفية ؟ أشك فى ذلك .

٢- لماذا لم يكن هناك تقييما لتجربة القطاع الخاص من حيث :

- متحصـــلات بـــيع القطـــاع العام من حيث الكم وكيفية توجيهه سواء للمعاش المبكر أو لسداد ديون القطاع العام .
- مـــاذا حـــدث لشركات القطاع العام التى تم بيعها من حيث الإنتاج ، إستقرار العمالة ، الإيرادات ، الأسعار ، و إعادة الاستثمار .
- هـــل نجـــح القطـــاع الخاص فى إحـــداث زيادة حقيقـــــة فى الناتج القومـــى ،ودخول الأفراد إذا لم تستخدم أسعاراً تضخمية فى حساب الناتج القومى ودخول الأفراد .

٣- ما هى عدد الوظائف الصافية التى خلقها القطاع الخاص :

ويقصـــد بذلـــك عدد الوظائف الجديدة مطروحا منها الوظائف الملغاة نتـــيجة لســـوء الإدارة ونتيجة للمعاش المبكر، وما علاقة هذا المعدل بأرقام البطالة .

٤- ما هو تأثير الإدارة العائلية للعديد من شركات القطاع الخاص على استمرارية عملية التنمية الإقتصادية مستقبلاً .

إن هـــذه المؤشـــرات جميعها ليست مؤشرات جدلية تخضع للقبول أو الـــرفض كما أنها لا تخضع للجدل العقيم الذى غالبا ما يثار حولها ، الأمر

الــذى جعــل كــل هذه النقاشات مباريات كلامية لا تمت بصلة إلى مشاكلنا التنموية وكيفية الخروج من هذا المأزق .

فــإذا كــان الســؤال المطــروح هو إلى أين نحن سائرون فإن هذه المؤشرات السابق ذكرها تعطى الإجابة وهى للأسف إجابة قاتلة .

أن الخروج من هذا المأزق التنموى يتطلب منا أولاً أن نسقط خلافاتنا والاخــتلافات فــى وجهــات نظرنا حتى يتسنى لنا أن نبدأ بداية جديدة ليس محورهــا الــنقاش والجــدل حول من هو المخطئ ومن هو المصيب ولكن محورهــا هــو مــا يريد أبناء مصر لمصر ،واتساقا مع المؤشرات السابق ذكــرها وخاصــة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص ، فإننى أقدم هذه الرؤية والتى أعتبرها بمثابة مقدمة لوضع استراتيجية تنموية للإقتصاد المصرى .

أولاً : الإبقــاء علــى القطــاع الخاص بشرط أن تقوم الدولة بوضع بعض الضــوابط وخاصــة فــيما يتعلق بالأسعار والتمويل والإقتراض من البنوك.

ثانــياً : أحــياء القطــاع العام و إعادة تفعيلة من جديد وذلك كمنافس قوى لشركات القطاع الخاص ذلك أن نجاح مفهوم إقتصاديات السوق الحر يتطلب مثل هذه المنافسة كما أنه يجب الأخذ فى الإعتبار أن تفعيل هذا القطــاع لا يــتم بالــنظرة القديمــة بل يجب تفعيله كقطاع إجتماعى وإقتصادى فى ذات الوقت ، بمعنى آخر فإن القطاع العام الجديد يجب إدارتــه بعقلــية القطاع الخاص ولا شك أن ذلك كله يحقق العديد من المزايا أهمها :

- تفعيل مفهوم المنافسة الحقيقة مع القطاع الخاص .
- توفــير الســلع والخدمــات الــتى يتقاعس عن توفيرها القطاع الخاص.
- توفير فرص عمل جديدة تؤدى إلى خفض حدة البطالة .
- توفــير العمــلات الأجنبية نتيجة للتصدير، حيث ثبت أن القطاع الخــاص يحتفظ لنفسه بأرصدته من العملات الأجنبية الناتجة عن التصــدير دون توريــد حصــته إلى المصارف القومية أو البنك المركزى كما يجب .
- توفــير السلع والخدمات المطلوبة مع تحقيق الربح ولكن فى ظل أسعار معقولة .

ثالــثاً : العمل المستمر على جذب رؤوس الأموال الأجنبية حيث تصبح لها مطلــق الحــرية فى الإستثمار فى مصر ، وهذا أمر لا يتعارض مع أعمال وفلسفة القطاع الخاص أو العام .

أمــا عــن إدارة القطــاع العام الجديد المقترح فإننى أقتراح المعايير و الضوابط التالية :

- الإبقاء على ملكية الدولة بالقدر والشكل الذى يكفل لها استمرارية دفع عجلة التنمية الإقتصادية مع تمليك جزء من رأس المال (لا يزيد عن ١٠%) للعامليــن بكــل شركة مع تساوى حقوق الملكية بين الجميع داخــل الشركة الواحدة وذلك حفاظا على قوة الدفع المطلوبة مع عدم تــداول صكوك الملكية هذه خارج نطاق الشركة أو فى البورصات ،

وعلـــى أن يتم تمويلها بالتدرج من خلال العلاوات الدورية والأرباح السنوية القابلة للتوزيع .

- مـــنح الإدارة السلطات الكفيلة بالإنطلاق لمنافسة القطاع الخاص وذلك بعـــد الاختـــيار الموضـــوعى للقيادات الإدارية ذاتها ، وذلك مع عدم الإخلال بمبدأ المسائلة .

- وجوب تصحيح الهياكل التمويلية لهذه الشركات مع إيجاد صور جديدة للشـــراكة بيـــنها دون الإخـــلال بمبدأ الإبقاء على ملكية الدولة بالقدر الكافى .

- تكويـــن مجالس قطاعية أشبه بالجمعيات العمومية للتنسيق والتخطيط وتـــبادل المعـــرفة بيـــن شركات القطاع الواحد ورفع كافة توصياتها للحكومة .

- إننى لا أدعى أن هذا هو الحل النهائى لمشاكل مصر الإقتصادية ولكن هذه الرؤية تمثل وجهة نظر أطرحها للمناقشة على مستوى المسؤولين بالحكومـــة ولجـــنة السياســـات بالحزب الوطني وغيره من الأحزاب ورجال الإدارة والإقتصاد والفكر ، فقد آن الأوان أن نبدأ من جديد لا أن نكابر بيد من حديد .

قضية المواد البشرية

جهة النشر

- دكتور حنفي سليمان جريدة الأهرام ، ٢٠٠٤
- دكتور حنفي سليمان ، مؤتمر الجمعية العربية للإدارة ، ٢٠٠٤
- دكتور حنفي سليمان ، مؤتمر الجمعية العربية للإدارة ، ٢٠٠٢

بعض الحقائق الهامة

الحقيقة الأولى:

صانع الحضارة والتقدم ، بعد المولى سبحانه وتعالى ، هو " الإنسان ".

الحقيقة الثانية :

صناعة " الإنسان " هي نتائج " العلم والمعرفة "

الحقيقة الثالثة :

من يملك " العلم والمعرفة " يملك " الإقتصاد "

الحقيقة الرابعة :

من يملك " الإقتصاد " يملك " السياسة "

الحقيقة الخامسة :

من يملك " السياسة " يتسيد " العالـــــم "

وهنا تبرز حتمية الإهتمام بقضية (الموارد البشرية) ۰

أين نحن من المعرفة ؟

الإجابة

يجـــب عليـــنا مقارنة ما نملكه بما يجب أن نملكه من معرفة في كافة المجالات والتخصصات وذلك تحديدا لـــ " فجوة المعرفة " وفي هذا الصدد ، أقترح ما يلي:

الأقتراح الأول :

إقـــتراح أن تقوم الجامعات والأكاديميات وكافة المحافل العلمية بتوجيه باحثـــيها تجـــاه تحديـــد " فجوة المعرفة " بكافة أشكالها وفي جميع مجالاتها وتخصصاتها .

الأقتراح الثاني :

إقـــترح إيجاد الشكل التنظيمي الفاعل للربط بين قطاعات الأعمال من ناحـــية وقطـــاع التعليم والبحث العلمي من ناحية أخرى بشكل يسمح بتدفق المعلومـــات بسلاسة خاصة فيما يتعلق بمتطلبات أسواق العمل من المعارف المختلفة .

وإذا كانت هناك " فجوة معرفية " فماذا نحن فاعلون ؟

الإجابة

تتطلب الإجابة ضرورة وضع استراتيجية جديدة لإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال تضافر قوى ثلاث وهي ؛ الدولة ، قطاعات الأعمال (عام وخاص) ، والفرد .

<u>أولا : على مستوى الدولة :</u>

الأقتراح الأول :

إقتراح إنشاء بنك " معلومات القادة الإداريين " يمكن من خلاله حصر وترتيـب هـؤلاء القادة في كافة فروع المعرفة والتخصصات والمؤسسات والمسـتويات الإداريـة ، باعتبار أن القيادات هي المحور الأساسى المحرك لوضع استراتيجية إعادة هندسة الموارد البشرية .

وذلك وفقا لضوابط موضوعية دقيقة تأتى في مقدمتها :

- الإنجازات المتحققة .
- الشفافية وطهارة اليد .
- الجدية والإحساس بالمسئولية الوطنية .
- وذلك بمعرفة
- كافة الأجهزة الرقابية المحايدة .

الأقتراح الثاني :

تكثـيف الاهتمام بقضايا محو الأمية ومنظومة التعليم والصحة العامة وذلـك بهـدف خلـق أجيال مؤهلة وقادرة من القوى ومتواكبة مع متطلبات أسواق العمل من خلال آليات فاعلية تتميز بخطط تطوير محددة وموقوتة .

الأقتراح الثالث :

إنشـــاء وزارة للصناعات الصغيرة يكون الصندوق الاجتماعي للتنمية نواتها يستهدف وضع الخطط اللازمة لتكثيف الإهتمام بالصناعات الصغيرة والمتوســطة والأشراف عليها بالتعاون مع منظمات القطاع الخاص ، وذلك بهــدف زيـــادة الناتج القومي من ناحية وللتعامل المخطط مع البطالة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى .

الأقتراح الرابع :

وضع نظام للإعفاءات الضريبية المتدرجة لمنظمات الأعمال وفقا لما تقدمه من فرص عمل جديدة .

الأقتراح الخامس :

تحقيق درجة الإستقرار المطلوبة للقوى العاملة بالقطاع والخاص وذلك بالســـماح لهم بحق تكوين نقاباتهم العمالية مع منحهم حق الإضراب ، تحقيقا للـــتوازن المنطقـــي بيـــن صاحب العمل والعاملين بإعتباره ركنا أساسيا من أركان عملية التحويل الاقتصادى من النظام الإشتراكي إلى النظام الرأسمالي .

الأقتراح السادس :

ضـــرورة إيجـــاد آلـــيات فاعلية من قبل الدولة لمواجهة الممارسات الإدارية السلبية ، حفاظا علي إستقرار القوى العاملة .

ثانيا : علي مستوى قطاعات الأعمال :

لا يجب أن ينحصر دور منظمات الأعمال ، وخاصة القطاع الخاص في قضية التدريب كمحور لزيادة الكفاءة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى وضع استراتيجية شاملة لتخطيط القوى العاملة وتنميتها وإستخدامها الأستخدام الأمثل .

الأقتراح الأول :

وضع خطط خاصة بخلق فرص العمل الجديدة وبشكل مستمر ، كهدف قومي ، والإعلان عنها والإلتزام بها .

الأقتراح الثاني :

إيجاد القناة التنظيمية الملائمة لزيادة درجة التلاحم مع منظومة التعليم والبحث العلمي بهدف المساهمة في تطوير منظومة التعليم لتتوافق مع متطلبات أسواق العمل ، ولعرض المشكلات الإدارية علي بساط البحث العلمي .

الأقتراح الثالث :

وضع السياسات الإدارية المختلفة في مجالات التوظيف ، الأجور ، الترقي ، والخدمات والكفيلة بالقضاء علي الممارسات العملية الخاطئة التي تمخضت عن عملية التحويل الإقتصادي ، تحقيقا لإستقرار القوى العاملة .

الأقتراح الرابع :

وضع سياسات تقوم على فلسفة تشجيع الإبتكار والمبتكرين مع ربطها بمنظومة حوافز فردية وجماعية .

الأقتراح الخامس :

وضـــع سياســـة هادفة للتدريب في كافة التخصصات تقوم علي فلسفة الـــربط بين التدريب من ناحية وبين تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين من ناحية أخرى .

الأقتراح السادس :

قـــبول مـــبدأ السماح للعاملين بتكوين نقاباتهم بلا خوف ، وذلك تحقيقا لمفهوم التوازن الإيجابى بين صاحب العمل والعاملين .

الأقتراح السابع :

قـــيام مـــنظمات أعمـــال القطاع الخاص بالتعاون مع المعاهد القومية والـــوزارات المعيـــنة بالدخول في مجال " تصنيع التكنولوجيا " ، بإعتبارها محركا هاما من محركات التنمية الإقتصادية والاجتماعية الشاملة وبأعتبارها أحد متطلبات الدخول للقرن الواحد والعشرين بما يحويه من تحديات .

ثالثا : على مستوى الفرد

إقـــتراح أن تكـــون هناك " صحوة " فورية على مستوى كل فرد في الدولة ، أيا كان موقعة .

كيف ؟

المساءلة الذاتية :

- إستشـــعر عدم الرضاء عن ذاتك من خلال التركيز على أوجه فشلك بدلا من التركيز على نجاحاتك .
- حـــول الشـــعور بعدم الرضاء إلى " رؤية " تحدد أسلوب تعاملك مع أوجه الفشل .
- حول هذه " الرؤية " إلى برامج عمل محددة وموقوتة .
- أبدا بالتنفيذ الفوري .
- تابع بالتقييم المستمر .
- تـــأكد أن رضـــائك عـــن ذاتـــك سوف يزداد ، وبالتالي لن تتوقف طموحاتك عند حد .
- إياك أن تنتظر غيرك حتى تبدأ أنت .
- وإلا فسوف نتقلب إلى مجتمع جامد يجيد الحديث دون التحديث .
- وفي النهاية أطرح هذا السؤال على حضاراتكم .

" هـــل إعداد الموارد البشرية للألفية الثالثة ولتثمير علاقات المشاركة مع الإتحاد الأوروبى يتمثل حقيقة في وجود ؟ " .

" أزمة مدير "

أم

" أزمة ضمير "

الإجابة .. فليبحث كل منا عن الإجابة داخل نفسه !!!!

" إِنَّ اللَّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ "

صدق الله العظيم

مع خالص شكري وتقديري على حسن استماعكم.

دكتور/ حنفى سليمان

تكرر الحديث فى الآونة الأخيرة عن قضية الموارد البشرية وضرورة الأهتمام بها باعتبارها الثروة الحقيقة التى تمتلكها مصر . وبالرغم من صحة هـذه المقولـة ، إلا أن الواقع يشير إلى أن هذه الموارد لازالت تشكل عبئا ضخما على الأقتصاد المصرى متمثلا فى بعض المظاهر السلبية الهامة مثل مشـكلة السكان والإسكان والتعليم والبطالة والصحة العامة والدواء إلى أخر هذه المشاكل المؤرقة .

مـن ناحـية أخـرى فجميعـنا يعلم تمام العلم إننا نعيش الآن عصر المعـرفة ، وأن مـن يملك المعرفة يملك مقدرته وأن من يفتقد هذه المعرفة سـيظل أبد الأبدين تابعاً لغيره ، ومن هنا جاءت الصيحة المدوية بضرورة تنمية الموارد البشرية ، وخاصة فى ظل المعطيات العالمية التى نعيشها الآن والتى تتمثل فى المنافسة الشرسة وفى محاولات الدول الغنية أن تزداد غنى ولو على حساب الدول الفقيرة والنامية تحت العديد من المسميات مثل العولمة وحرية التجارة وحقوق الملكية الفكرية وشعارات حقوق الإنسان .

أن تـناول قضية التنمية البشرية لن يتم بالشكل المطلوب إلا من خلال ضرورة طرح منظومة واضحة لمفهوم هذه التنمية ، وإلا تعثرت هذه التنمية إذا تم تقطيع أوصالها إلى جزئيات لا رابط بينها .

وفـى تصـورى فـإن هـذه المنظومة يمكن طرحها فى شكل دائرة يتوسطها العنصر البشرى ويحيط بها كافة أو أهم المعطيات التى تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على تنمية هذا المورد وهى :

أولاً : الديمقراطية :

يجــب تعمــيق مفهوم الديمقراطية الحقيقة ، وهى ديموقراطية الحوار البــناء وإبداء الرأى والنقد البناء والأخذ والعطاء بالشكل الذى يخدم الصالح العــام دون تخــوف ودون قــيد ، فالديمقراطــية الحقيقة ليست بالضرورة ديمقراطية الأغلبية بل هى ديمقراطية الأخذ بما ينفع حتى وان كانت صادرة عن الأقلية ، وهنا يثور السؤال هل الديمقراطية التى نعيشها الآن ديمقراطية حقــيقة أم أنهــا ديمقراطية لازال يشوبها الخوف والمجاملة ومنطق الأغلبية بالضرورة ؟ .

ثانياً : التنشئة :

التنشئة فى الصغر هى بداية التكوين الحقيقى للقوى البشرية .. ولأشك أن الأسرة المصرية يقع على عاتقها مهمة التنشئة السليمة لإبنائها وهى تنشئة يجب أن تستند إلى مجموع القيم الدينية والقيم المجتمعية السليمة التى تساهم فــى تكويــن الشخصية المصرية السوية ، ليس هذا فحسب ، بل أن وسائل الأعلام المختلفة يقع على عاتقها مهمة صياغة هذه الشخصية جنباً إلى جنب الأســرة المصرية ، وهنا يثور السؤال كيف لنا أن نتوقع من مجتمع نصفه أمى أن يكون قادراً على غرس مثل هذه القيم ،إذ أن فاقد الشىء لا يعطيه ؟

ثالثاً: التعليم :

يعتــبر التعليم فى كافة مراحله قضية محورية فى تنمية القوى البشرية ولنا أن نسأل أنفسنا ماذا نعلم أولادنا ؟ ، هل نعلمهم بمنطق الكتاتيب مؤكدين علــى أهمية التلقين والحفظ والترديد ، أم نعلمهم أعمال الفكر وطرح الرؤى

المســتقلة ، ولعــل التهافت على الدروس الخصوصية وإنتشار هذه الظاهرة البغيضـــة المدمـــرة بأمل الحصول على أعلى المجاميع للإلتحاق بالمدارس والجامعات تأتى تأكيداً على تخلف نظام التعليم فى مصر ، وهى قضية يطول شرحها وأن هذا المقال ليس مجالها الآن ، وهنا يثور السؤال إذا كانت الأمم المتقدمة تصرخ بأنها أصبحت فى خطر لتراجع نظم التعليم بها ، وهى النظم التى نصبوا إليها ، فأين يقع نظامنا التعليمى من كل ذلك ؟ .

أمـــا علـــى مستوى التعليم الجامعى فلقد تم عقد العديد من المؤتمرات تحت عنوان تطوير التعليم الجامعى من جهات ومراكز علمية متعددة منها ما هو حكومى ومنها ما هو غير حكومى ، فماذا كانت النتيجة ؟ لاشىء وأكرر لا شـــئ ، وإن كـــل ما يقال عن سياسة القبول والتوزيع الجغرافى والكتاب الجـــامعى وتطويـــر المناهج أسس التحويل من الكليات .. فجميعها قرارات مكررة لا جديد فيها .

رابعاً : البطالة :

الـــبطالة هـــى الآفة التى تصيب المجتمع فى شبابها ، وهى قضية لا تنفصـــل عـــن قضـــية الأستثمارات المحلية والخارجية بأعتبارها المصدر الأساسى لفرص العمل .

وإذا كانـــت الدولة انتهجت نهج الإقتصاد الحر ، فهل أستطاع القطاع الخـــاص والـــذى يتحمل ثلاثة أرباع عبء التنمية الإقتصادية أن يوفر العدد الكافى من فرص العمل ؟.

أن هـــذه القضية تحتاج إلى وقفة ومراجعة شاملة ، وهنا يثور السؤال حول كم الوظائف الجديدة التى أتاحها القطاع الخاص ٠ وكذلك كم الوظائف

الملغـــاة نتيجة للخروج إلى المعاش المبكر ، وهل يتلاءم الناتج الصافى مع حجم البطالة السائد والتزايد فى عدد السكان ؟ .

خامساً : ممارسات قطاع الأعمال الخاص:

أفــرزت سياسة الخصخصة وجود ما يسمى بالمدير المالك وما يسمى أيضا بمفهوم الإدارة العائلية . ولقد نتج عن ذلك العديد من الممارسات أغلبها ممارســـات سلبية فيما يتعلق بالعنصر البشرى بحيث اصبح استقرار العمالة وإحساسها بالأمن هى الشبح الذى يواجه القوى العاملة فى نفس الوقت الذى لا يتوافر فيه لهذه القوى العاملة المؤسسات والتنظيمات القانونية القادرة على حمايـــة أعضـــائها من بعض القرارات الإدارية التعسفية ، وهذا هو المنطق الحقيقى للإقتصاد الحـــر . وهنا تثور عدة أسئلة خاصة بأسلوب تمويل هذا القطـــاع ، إستقرار العمالة من حيث التوظيف والاستغناء ، الأسعار ، سداد المديونيات ، سياسات إعادة الاستثمار .. وغيرها ، وهل مثل هذه السياسات تؤكد أهمية الموارد البشرية أم تهدرها .

سادساً : التدريب

التدريـــب قضية تتكامل معه قضية التعليم فى تزويدها للقوى البشرية بكافـــة المهـــارات التى ترتبط بتكنولوجيا الإدارة الحديثة بما يحمله ذلك من إجـــادة للعمـــل على الحاسبات واستخدام الإنترنت و إجادة اللغات الأجنبية ، وكذلـــك المفاهيم الحديثة للإدارة وتطوير المنظمات ، وهنا يثور السؤال إلى أى مـــدى تعتبر أجهزة ومراكز التدريب العامة والخاصة هادفة ، و إلى أى مدى يتم الأخذ بهذه المعرفة فى مجال العمل الفعلى ، و إلى إى مدى أستطاع التدريب أن يفرز قادة إداريين؟

سابعاً : القيادة :

القيادة الإدارية هى المثل وهى القدوة لضمان تنمية القوى البشرية ، والتى بدونها تنهار هذه التنمية . وهنا يثور السؤال حول معايير اختيار القيادات فى كافة المواقع وكذلك الإبقاء عليها والإستغناء عنها ، وهل هناك خريطة أو بنك معلومات عن القادة الإداريين فى كافة المواقع وكافة التخصصات يمكن إعتبارها أساساً موضوعيا فى عملية الاختيار؟

ثامناً : الصحة العامة :

أن تكوين المواطن السليم جسمانياً أمر لا غنى عنه من أجل رفع مستوى كفاءته فى أداء العمل وهنا يأتى دور التوعية الصحة ودور أجهزة وزارة الصحة ، فالعقل السليم فى الجسم السليم ، أن كل المؤشرات تشير وللأسف إلى تدهور الأحوال الصحية للمواطن المصرى فهل إنخفضت مؤشرات الإصابة بأمراض الكلى والالتهاب الكبدى الوبائى والبلهارسيا والإعاقات الخلقية ، ذلك كل ناهيك عن تكاليف العلاج الباهظة فى غير المستشفيات الحكومية وتكدس المستشفيات الحكومية وتدنى مستوى الخدمات بها .

تاسعاً : الثقافة :

من بين محاور التنمية البشرية ضرورة تنمية المحور الثقافى وذلك من الناحية السياسة والدينية والمجتمعية وذلك لارتباط هذا المحور بالعديد من قيم العمل الإيجابية داخل المنظمة . ونظرة إلى وسائل الأعلام المصرية وخاصة التليفزيون توضح مدى القصور الشديد فى هذا المجال حيث أصبح التليفزيون

وســيلة لإســتعراض المذيعين والمذيعات ومقدمى البرامج لأنفسهم ، بغض النظر عن مدى تفاهة العديد من هذه العروض وعدم توجهها التوجه الصحيح كمنبع للثقافة والحضارة والتحضر.

عاشراً : التشريعات القانونية :

وأخيراً ، وليس أخراً ، فإن تنمية القوى البشرية يتطلب ضرورة إعادة الــنظر فى كافة التشريعات القانونية القائمة فى العديد من المجالات وخاصة علاقات العمل ، الأستثمار ، التقاضى ، والتفاوض وغيرها ، حتى يتولد لدى العنصـــر البشرى الثقة فى مصداقية كافة القرارات المنظمة للعلاقات داخل المجـــتمع ، فهل من المصداقية فى شئ أن يعلن المسئولون أن حجم البطالة أقــل مـــن مليونيـــن فى الوقت الذى قاربت فيه الخمسة ملايين ، وهل من المصـــداقية فـــى شـــئ التغيـــير المفاجـــئ والجـــاد فى السياسات المالية والمصـــرفية ، وهـــل من المصدقية فى شئ الادعاء بأن إقتصاد مصر قوى ولـــن يـــتأثر بـــإحداث ســـبتمبر فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهل من المصداقية فى شئ أن تنخفض صادراتنا إلى النصف دون الإعلان عن ذلك وهل من المصداقية فى شئ تمرير بعض القوانين بسرعة الصاروخ وإهمال البعض الأخر مثل قانون العمل .. إلى أخره ؟ .

مما سبق فإننى أعيد التركيز على النقاط التالية :

١- أن التنمـــية البشرية قضية محورية من أجل تحويل العنصر البشرى إلى نعمة تمثل قوة دفع حقيقة وليس نقمة تضيف إلى أعبائنا .

٢- أن التنمية البشرية ليست قضية ثنائية تتمثل فى الأهتمام بجزئية دون باقى الأجزاء ٠

٣- أن التنمـــية البشرية قضية شاملة تتوقف على التعرف على أجزائها وكذلك العلاقات بينها.

٤- وعلـــيه فـــإن القضية البشرية تتطلب وضع منظومة توضح الأجزاء والعلاقات بينها وتأثير هذا التفاعل على التنمية البشرية .

٥- وأخيراً فإن خطة العمل فى مجال التنمية البشرية تتطلب إجراء تقييم حقـــيقى محايد لجميع المحاور السابقة واقتراح خطط التغيير اللازمة بحـــيدة تامة دون مواربة ودون الدخول فى متاهة للدفاع عن الذات وتبرير ما هو قائم ٠

قضية التدريب الإدارى

جهة النشر

دكتور / حنفى سليمان ، المؤتمر العلمى لمركز أكت ، ١٩٩٤

التدريب وإعادة التدريب فى ضوء

تقارير المتابعة وقياس العائد

" القضايا العشر"

مقدمـــــة

جــرى العرف فى المؤتمرات العلمية أن يقدم الكاتب أما بحثا ميدانياً يتمــثل فــى دراسة نقطة محددة بعينها على عينة من الأفراد الذين يعملون بــبعض المــنظمات ، أو بحــثا مكتبياً ، يتمثل فى مسح وإستقصاء الآراء الأكاديمية حول موضوع معين .

ونظــراً لمــا للقــارئ والمستمع من خبرة كبيرة ومعرفة متواصلة بموضوع التدريب ، فقد رأيت من الأنسب أن أقدم إطاراً فكرياً لا هو بالبحث الميدانى ولا هو بالبحث المكتبى ، وأنما هو اطار شامل للعديد من التساؤلات التى أطرحها على المستمع ، وهى تساؤلات قصد بها توجيه جهود الباحثين والخبراء الممارسين للعمل الإدارى فى محاولات للإجابة عليها ، وذلك حتى تكتمل معرفتنا بموضوع التدريب .

هذا وسوف أقوم بطرح هذه التساؤلات من خلال طرح عشر قضايا خاصــة بالتدريب ، وهى تساؤلات أطرحها على سبيل المثال وليس الحصر الكامل .

القضية الأولى

مفهوم التدريب

كنقطة بداية ، فإن قضية التدريب بكافة أنواعه لا تنفصل عن قضايا التعليم والبحث العلمى واستخدام وتوظيف العاملين ، إذ أنه ليس من المعقول أن يتحمل التدريب العبء الأكبر فى مجال تطوير قدرات الإفراد ، إذ أن هذا العبء يجب توزيعه على نظم التعليم والبحث العلمى والتى تعتبر مسئولة عن تكوين القاعدة البشرية الأساسية . كذلك فإن إعادة توزيع هذا العبء لابد وأن يمتد إلى نظم توظيف العاملين ، إذ أنه مما لا شك فيه أن تطبيق نظم سليمة لإختـبار وأختيار أفراد القوى العاملة وتسكينهم عل الوظائف المناسبة دون وساطة أو مجاملة أمر يهدف لإيجاد أرضية بشرية صالحة للتدريب .

وإذا نظـرنا إلى مفهوم التدريب وتطوره منذ بداية هذا القرن ، فإننا نجـد انـه تطور من التركيز على أستخدام التكنولوجيا الحديثة إلى التدريب على العلاقات الإنسانية والقيادة الإدارية ثم التدريب على الإدارة بالمعلومات وأخـيراً التدريـب علـى مفاهـيم إدارة الجـودة الشـاملة ودوائر الجودة والمواصفات العالمية .

وبالـرغم ممـا سـبق ذكره ، فإننى أعتقد أعتقاداً جازماً أن الهدف الأكـبر للتدريـب لابد وأن يوجه إلى تغيير الاتجاهات والسلوك البشرى ،

بإعتبار أن الإنسان هو المحرك لهذا الكون بكل ما فيه ، بعد المولى سبحانه وتعالى .

مما تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- **مـــا هو دور القطاع العام والخاص والاستثمارى على وجه التحديد فى مجال التدريب الإدارى والفنى؟**
- **ماذا أعدت الدولة من أجل تطوير التعليم فى كافة مراحله تطويراً حقيقياً وليس تطويراً هامشياً ؟**
- **هـــل المنظمات المصرية مهيأة الأن لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ؟**
- **وإرتـــباطاً بالـــنقطة السابقة ، كيف يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والمواصــــفات العالمية على مستوى المنظمة "المستوى الجزئى" دون تطبـــيقها علـــى مســـتوى الدولة (المستوى الكلى) (المؤسسات العامة والأجهـــزة المركزية والوزارات) ، طالماً أن هذه الأخيرة تضع قيوداً على حرية الحركة بالنسبة للمنظمات .**

القضية الثانية

مفهوم إعادة التدريب

طالمـــا أن العالم فى حالة تغير مستمر ، فإن التدريب لا يتوقف عند نقطة معينة، وهنا تبرز أهمية قضية إعادة التدريب . وكما يعلم الجميع فإن إعادة التدريب تهدف إلى تجديد الفكر الإدارى أما من خلال التحديث أو من خـــلال الإضـــافة إلى الخبرات السابقة ، وذلك كله من خلال التركيز على التفكـــير الإبداعـــى والإبـــتكارى حتى يمكن مسايرة متطلبات العصر الذى نعيشه.

مما تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- هل هناك خطط لأعداد الكوادر الإدارية والقيادية على المستوى القومى ؟
- هـــل هـــناك خطـــط لأعداد الكوادر الإدارية والقيادية على المستوى الجزئى (المنظمات) ؟
- هـــل قامت مراكز التدريب بتطوير نفسها للمساهمة فى أعداد الكوادر الإدارية والقيادية ؟

القضية الثالثة

الإيمان بالتدريب

كمـــا نعلم جميعا فإن البحث العلمى بصفة عامة لم ينل حظه الكافى مـــن أهتمام الدولة ، والدليل على ذلك هو ضآلة موازنة البحث العلمى إذا ما قورنـــت بـــالدول المتقدمة كنسبة من الناتج القومى . ليس هذا فحسب بل أن الفصل بين البحث العلمى والتعليم على مستوى الدولة أمر يجب إعادة النظر فيه نظراً لوجود أرتباط عضوى بينهما .

وإذا كان البحث العلمى ذاته موضع معاناة كبيرة ، فما بالك بالتدريب والذى يعتبر جزءا صغيراً من أرضية البحث العلمى . وكما نعلم جميعاً فإن موازنة التدريب على المستوى القومى أو الجزئى موازنة ضئيلة . ليس هذا فحسب ، بل أن أى خفض فى الموازنة لابد وأن يبدأ بمخصصات التدريب .

أن كـــل ما سبق ذكره يشير إلى حقيقة هامة وهى عدم وجود إيمان حقيقى بالتدريب وأهميته على جميع المستويات الإدارية .

ممـــا سبق ذكره فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- هـــل هناك إيمان حقيقى لدى القيادات الإدارية بأهمية التدريب؟ وهل هناك قياس لذلك ؟
- هـــل قامـــت المـــنظمات بدورها من أجل خلق الوعى الحقيقى بأهمية التدريب لدى العاملين بها؟
- هل قامت المنظمات بإتاحة فرص التغيير الناشئة عن التدريب ؟
- هل قامت مراكز التدريب الخاصة بالمساهمة فى خلق الوعى الحقيقى بأهمية التدريب ؟

القضية الرابعة

المفهوم المحاسبى للتدريب

يثير المفهوم المحاسبى للتدريب نقطة أساسية تتعلق بتكلفة التدريب . فمن ناحية يمكن النظر إلى هذه التكلفة باعتبارها نفقة ، كما يمكن النظر إليها بإعتـبارها استثماراً من الناحية الأخرى وإذا كانت تكلفة التدريب مجرد نفقة فإنهـا لا ترتـبط بعائد ما ، أما النظر إليها بإعتبارها أستثماراً فى الأصول البشرية فإنها يجب أن تحقق عائداً كأى أستثمار .

أغلـب الظـن أن المفهوم المحاسبى ينظر إلى هذه التكلفة بإعتبارها نفقـة لا عـائد من ورائها ، والدليل على ذلك أن أى خفض بالموازنة يبدأ بمخصصـات التدريب ، وقد يرجع السبب فى ذلك إلى صعوبة قياس العائد الـنهائى للتدريب من ناحية ، كما قد يرجع إلى عدم الإيمان الحقيقى بأهميته من ناحية أخرى .

مما سبق ذكره فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- مـاهى الاشتراطات المحاسبية الواجب توافرها حتى ينظر إلى التدريب بإعتباره استثماراً وليس نفقة ؟
- **ما هى معايير قياس التكلفة ؟**
- **ما هى معايير قياس العائد ؟**

القضية الخامسة

مراكز التدريب ..نشاط مهنى أم تجارى

تزايد عدد مراكز التدريب الخاصة فى مصر فى الآونة الأخيرة حيث بلـــغ عددها حوالى ٦٠ مركزاً . ولكن لشديد الأسف فإن بعض هذه المراكز يملكها ويشرف عليها أفراد لا علاقة لهم بالتدريب من بعيد أو قريب ، الأمر الـــذى أدى ببعض هذه المراكز إلى ممارسة مهنة التدريب بإعتبارها عملاً تجارياً وليس عملاً مهنياً له أصوله وقواعده.

ولقد أنعكست هذه النظرة على النشاط التدريبى بشكل سلبى تبلور فى المظاهر التالية :

- عدم وجود وعى حقيقى بأهمية التدريب .
- انخفاض مستوى المواد العلمية .
- تداول المواد العلمية من مركز لأخر دون أية ضوابط .
- اللجـــوء إلـــى المدربين ذوى الكفاءات القليلة طالما أن الربح وليس مهنية الأداء هو الهدف الرئيسى .
- ظهـــور العديـــد من الممارسات العملية الخاطئة الناتجة عن المنافسة غير المشروعة .

مما سبق فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- مـا هـى السياسات المتبعـة فى المنظمات حين إنتقاء مراكز التدريب ؟
- كـيف يمكـن القضاء على تلاعب بعض مراكز التدريب بالسير الذاتـية لكـبار الأساتذة للحصول على تعاقدات بغض النظر عن كيفية تنفيذها.
- هل هناك ضرورة لوجود كود أخلاقى لمهنة التدريب ؟

القضية السادسة

الدافعية على التعلم

كمـــا يقـــول المثل الإنجليزى " يمكنك أن تأخذ الحصان إلى الماء ، ولكـــن لا تستطيع أن تجبره على الشرب" . أن ذلك يعنى أن المتدرب بمثابة حجر زاوية أساسية فى عملية التدريب ، ذلك أن التدريب لن يؤتى ثماره ما لم يتوافر لدى المتدرب الدافع الحقيقى على التعلم . الأكثر من ذلك فإن بعض الـــبحوث الميدانية أثبتت أن دافعية المتدرب على التعلم تفوق جميع مكونات العملية التدريبية أهمية .

مما سبق تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- مـــا هـــو الـــدور الذى تقوم به المنظمات فى اختبار المتدربين ذوى الدوافع الإيجابية على التعلم ؟
- ما هى مقاييس الدافعية على التعلم لدى المنظمات ؟
- كيف يمكن خلق الدافع على التعلم ؟ وما هو دور المنظمات ومراكز التدريب فى هذا الصدد ؟
- ماهى إجراءات ونظم العمل التى يجب على المنظمات اتباعها ضماناً لاستمرار الدافعية هذه ؟

القضية السابعة

دور الرئيس المباشر

يعتـــبر الـــدور الـــذى يلعبه الرئيس المباشر ركناً أساسياً فى العملية التدريبية ، وذلك نظراً لمسئووليته عن تقييم أداء المتدرب وتحديد نقاط قوته وضـــعفه ، قـــيامه بإختـــيار المـــتدرب وتوجيهه لبرامج محددة ذات أهداف واضحة ، متابعة مدى تعلمه من خلال إنعكاس هذا التعلم على سلوكيات أداء مخـــتلفة ، ورفـــع الـــتقارير الخاصة بكل ذلك إلى الإدارة المسئولة داخل المنظمة وهى إدارة التدريب .

مما تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحو التالى :

- هل لدى الرؤساء المباشرين داخل المنظمة فكرة واضحة عن دورهم الحقيقى فيما يتعلق بالنشاط التدريبى ؟
- هل قامت إدارات التدريب بالمنظمات بلفت أنظار الرؤساء إلى حقيقة دورهم ؟
- مـــا هى الإجراءات والنظم التى يجب على المنظمة اتباعها لتـــأكيد دور الرئيس المباشر؟
- هـــل قامـــت إدارات التدريـــب بالمـــنظمات ، باعتـــبارها الإدارات المتخصصة لتوفير أدوات القياس والنماذج المختلفة اللازمة للرؤساء المباشرين ؟

القضية الثامنة

حساب تكلفة التدريب

كما سبقت الإشارة فإن الأنفاق على التدريب يعتبر اتفاقاً استثمارياً . كــأى اســتثمار، فــإن له تكلفته وعائده أيضا ، وحتى إذا كانت النظرة إلى التدريب مغايرة لذلك بأعتبار أن تكلفــة التــدريب تمثــل نفقــة لا عائد من ورائها ، فإنه فى كلا الحالين ، فإن قياس عنصر التكلفة يعتبر أمرا لابد منه ، بأعتبار أن إدارة التدريب يجب أن ينظر إليها بإعتبارها مركز تكلفة وهذا أضعف الإيمان ، وفى هذه الحالة أن إدارة التدريب يتم محاسبتها ومسائلتها على أساس إمكانية تقديم مستوى معين من الخدمة بأقل تكلفة ممكنة .

إن حساب تكلفة التدريب يتطلب ما يلى :

- تحديد جميع عناصر التكلفة .
- تبويــب عناصــر التكلفة طبقا للتصنيف المتعارف عليه من تكاليف ثابت ومتغيرة ، ومباشرة وغير مباشرة .
- تحميل إدارة التدريب بكل ما يخصها من عناصر التكلفة المختلفة .

مما تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها على النحوُ التالى :

- مـــا مـــدى وضــــوح مفهــوم إدارات التدريـــب كمراكز تكلفة لدى المنظمات؟
- هـــل يمكـــن وضع نظام مقنن لتبويب عناصر تكلفة التدريب داخل المنظمة ؟
- إلـــى أى مـــدى يمكـــن إستخدام هذه التكاليف كأداة لتخطيط موازنة التدريب بالمنظمة؟

القضية التاسعة

حساب عائد التدريب

أن حســـاب العـــائد يعتـــبر بمثابة الحلقة الأخيرة فى سلسلة حلقات موضـــوع التدريـــب ذلك أنه بقياس ذلك العائد تكون قد أكتملت النظرة إلى التدريـــب بإعتباره إستثماراً فى الأصول البشرية . وبالرغم من أهمية قياس هـــذا العـــائد ، إلا أن هـــذا القياس يعتبر أصعب الحلقات فى سلسلة النشاط التدريـــبى . ويـــرجع السبب فى ذلك إلى أن نواتج التدريب عادة ما تكون نواتـــج غير مباشرة قد يسهل رؤيتها ولكن يصعب قياسها وخاصة فى مجال التدريب الإدارى .

لـــيس هذا فحسب بل أن قياس العائد فى حد ذاته يتطلب قياساً لمدى إنعكـــاس التدريب على السلوك الفعلى والعملى للمتدرب على مكان العمل . أضف إلى ذلك أنه فى بعض الأحيان فإن قياس العائد النهائى للتدريب يتطلب إســـتمرارية فى القياس ، ذلك أن نواتج التدريب قد تظهر بعد إنتهاء التدريب مباشـــرة ثـــم تختفى بعد ذلك ، كما قد تظهر أيضا فى فترة لاحقة بعد إنهاء التدريب ذاته .

أن حســـاب عائد التدريب فى شكله النهائى لا يتم إلا من خلال إتباع الخطوات التالية :

أولاً : التأكد من توافر الدوافع الإيجابية لدى المتدرب على التعلم ، وهذه هى مسئولية المتدرب ورئيسه المباشر .

ثانياً : التأكد من قيام المتدرب بتعلم ما يجب أن يتعلمه ، وهذه هى مسئولية المتدرب ومركز التدريب .

ثالـــثاً: إنعكاس التعلم على السلوك الفعلى والعملى للمتدرب فى مكان العمل وبشكل إيجابى ، وهذه هى مسئولية المتدرب ورئيسه المباشر.

رابعاً : قيام إدارة التدريب بالمنظمة بترجمة هذا السلوك الإيجابى الجديد فى شـــكل عائد ، ومن خلال مقارنة هذا العائد بالتكلفة التى سبقت الإشارة إليها فى القضية الثامنة فإنه يمكن حساب صافى عائد النشاط التدريبى .

وهـــنا فإنه يجب الإشارة إلى صعوبة إتمام هذه الجزئية ، أى ترجمة السلوك الجديد إلى عائد ملموس وخاصة فى مجال التدريب الإدارى ، لذلك فإنـــه يجب الأخذ فى الإعتبار أن هذا العائد يمكن قياسه من خلال مؤشرات مالية و أخرى غير مالية ، فعلى سبيل المثال إذا كان النشاط التدريبى يهدف إلـــى تنمية مهارات القيادة لدى الرؤساء والتى انعكست على مفاهيم وطرق أفضل فى توجيه وقيادة العاملين فإننا نتوقع فى هذه الحالة أن ينخفض معدل دوران العمالة .

وهـــنا فإنه يمكن حساب العائد من خلال حساب التكلفة التى تتحملها المنظمة فى أستقطاب وأختبار وتوظيف العاملين الجدد باعتبار أن هذه التكلفة تمثل العائد الذى أمكن توفيره من وراء تنمية المهارات القيادية للرؤساء .

ومـــن ناحية أخرى فقد يصعب فى بعض الأحيان عمل هذه الترجمة ،لذلك فإن قياس العائد يتطلب بجانب المؤشرات المالية ضرورة وضع وتقنين وقـــياس مجموعـــة أخرى من المؤشرات غير المالية مثل حدة الصراعات ، عدد الشكاوى ، الرضا العام ، الرغبة فى الإنتقال ، التمارض ، الغياب بدون إذن ، معدل تكرار الحوادث .. الخ .

مما تقدم فهناك عدة تساؤلات يمكن طرح أهمها فيما يلى :

- هل هناك نظم لتسجيل التغير السلوكى للمتدرب فى مكان العمل ، وما هى درجة دقة هذه النظم ؟
- هل هناك مقاييس موضوعية يتم استخدامها لرصد التغير السلوكى لدى المنظمات ؟
- مـــا هى المؤشرات المالية وغير المالية التى تلجأ إليها المنظمات فى قياس عائد التدريب ؟

القضية العاشرة

النظرة المتكاملة

حـــتى يمكن أن نصل بالنشاط التدريبى إلى أقصى درجة ممكنة من الفاعلية فإن الأمر يتطلب ضرورة أن تكون هناك نظرة شاملة ومتكاملة له ، وحـــتى نضـــمن لموضـــوع " التدريب و إعادة التدريب فى ضوء تقارير المتابعة وقياس العائد " تكامله ، فإن هذا التكامل لن يتحقق بطريقة عشوائية ولكـــن مـــن خـــلال توافر المتطلبات التالية والتى سبق طرحها فى مجموع القضايا السابقة :

أولاً : ضرورة وضوح مفهوم التدريب وأهدافه لدى الجميع .

ثانـــياً: ضـــرورة وضـــوح أهمـــية إعـــادة التدريب وإستمراريته فى ضوء المتغيرات المحلية والعالمية المتلاحقة .

ثالـــثاً: ضـــرورة أن يكون هناك إيماناً حقيقياً بأهمية التدريب ونواتجه على مستوى مراكز التدريب وكذلك على مستوى المنظمات والعاملين بها .

رابعـــاً : ضـــرورة تطوير المفاهيم المحاسبية للتدريب بإعتباره إستثماراً فى الأصول البشرية .

خامســـاً : ضـــرورة توافـــر المهنية بالنسبة لمراكز التدريب والأبتعاد عن الأتجار فى هذا النشاط .

سادساً : ضرورة توافر الكم الكافى من الدافعية على التعلم لدى المتدرب .

ســـابعاً : ضرورة إحياء دور الرئيس المباشر فيما يتعلق بتقييم أداء وإختبار ومتابعة المتدرب .

ثامــناً : ضـــرورة وجود نظام محاسبى يتم من خلاله حساب كل ما يتعلق بتكلفه التدريب وتحميلها على إدارة التدريب ذاتها .

تاســعاً: ضــرورة العمـــل علـــى حساب العائد النهائى للتدريب من خلال المؤشرات المالية وغير المالية .

عاشــراً : ضـــرورة أن تقـــوم المنظمات بصياغة جديدة ومتطورة للنشاط التدريـــبى بهـــا إسترشاداً بالنقاط السابقة ، وكذلك ضرورة قيام مراكز التدريـــب بـــتطوير برامجها بشكل يتكامل مع هذه الصياغة الجديدة مع التركـــيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية وفرق العمل الفعالة .

وبالـــرغم مـــن التفاصيل العديدة التى تم طرحها فى هذه الورقة فإن الـــنظرة الفاحصـــة لها لا شك تؤدى بنا فى النهاية إلى قناعة تامة بأن القلب النابض للنشاط التدريبى ينحصر فى التغيير السلوكى .

بمعنى أخر فإن ثورة التدريب لابد وأن تقوم على أكتاف ثورة التغيير السلوكى .

مما تقدم يثور تساؤل أساسى واحد ، إلا وهو :

" هل نحن جميعا قادرون وراغبون وجادون فى التغير والتغيير " ؟

أولا : قائمة المراجعة العربية

- دكـــتور / حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية .
- دكـــتور / حنفي سليمان ، السلوك الإدارى وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٥ .
- دكـــتور / حنفـــي ســـليمان ، الإدارة : منهج شامل ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٨ .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Allport, CW. Pterns and growth in personality. New York, Holt Rinchart, nd Winsion, Inc. 1961.
- Argyris, C., Personly Fundamentals For Administration, revised edition, New Hven, Yle Lbor and Management Center, 1953.
- Bennis, W., Changing Organizations, New York, Mc-Graw Hill Book Co., Inc., 1966.
- Price, JL, Organizational Effectiveness, An Inventory Of Propositions Homewlld . ILL. RD. Irwi: Inc. 1966.
- Soliman. Hanari M., An Atempt to reconcile Both the one and the Tow - factor Theories of Job Attitudes : An Empirical Investigation, J. of Applied , Psychology, vol. 45. 1971.
- Soliman. Hanafi, and others. Leadership Styles under High and Low job Knowledge, Proceedings of the Annual Confrence, 1972.
- Soliman. Hanafi, The Environmental Theory of Job Satisfaction : A Second Application , Proceeding of , The 14 Lh Annual Conference, Academy ofv Management, Midwset Division Gradute School of Business Administration, Michigan State University, 1971.
- Soleman Hamafi , M., and Hartman R., A Systematic Analysis of Productivity Determination , Industrial Engineering 1971.
- Soliman . Hanafi, M., Productivity Series, Part I - Productivity, A Puzzle, Industry Week, June Issue, 1972.

- Soliman. Hanafi, M.., Productivity Series, part 11 – The Indvidual Industry Week, June Issue, 1972 .
- Soliman. Hanafi, M.., Productivity Series Part 111 – The informl orgainzation : A Potential Partner, Industry Week, June Issue, 1972
- Soliman. Hanafi, M., Productivity Series, Part IV – The Formal Organization, Industry Week, July Lsse, 1972.
- Soliman. Hanafi, M., Productivity Series, Part V – Productivity Determinations, Industry Week July Issue 1972.
- Berkowitz, L., Advances in Fxperimental Social Psychology, edited: New York, academy Press, 1964.
- Blake, R., nd Others, Managerial grid : Advanced Management, Vol. 19, 1962.
- Cartwrigt, and Fishbein, Psychology of Organizations, Mc- Graw Hill Book Co., 1967.
- Chein, I., Behavew, theory and the Behavior of Attitudes Psythological Review Vol. 55, 1958.
- Costello, R.W., and Zalkind, S.S., Paychology in Administration A research Organization, Text with integrated Readings Englewood Cliffs, N. J.m Prentice, Hall, Inc., Second Printing, 1964.
- Craig, R.L., and Bilitel, L. R., editors, Training and Development Hand book, New York, Mc-Grw Hill book Co. Inc. 1967.
- Greiner, L E., Ptterns of Organizational Change, Harvard Busines Review, Vol. 45, May – June 1967.

- Kahn, R. L., Productivity and job Satisfaction. Personnel. Vol. 13. Autumn, 1960.
- Katx, D., and Kahn. R., The Social Paychology of Organizations New York. Johu Wliey and Sons. 1967.
- Likert, R., New Patterns of Management. New York Mc Grawy Hill Book, Co., 1961.
- Lippitt, G. Organization Renewal, New York, Appleton-Century Grofts Co, 1959.
- Tannenbaum, R., and Massarick, F., Participation By Subordinates In The Managerial Decision. Making Process Jpurnal of Economics and Political Science Vol. 16, No 3m August, 1950.

محتـويات الكـتاب